



FOR THE
LOVE OF
SPORT

adidas Group
Geschäftsbericht
2013

ZIELE – ERGEBNISSE – AUSBLICK

✓ Ziele 2013

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:

adidas Konzern
Anstieg im

mittleren einstelligen Bereich

- ✓ **Großhandelssegment**
Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
- ✓ **Einzelhandelssegment**
Anstieg im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich
- ✓ **Andere Geschäftssegmente**
Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
- ✓ **TaylorMade-adidas Golf**
Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
- ✓ **Rockport**
Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
- ✓ **Reebok-CCM Hockey**
Anstieg im niedrigen zweistelligen Bereich

Bruttomarge

48,0 % – 48,5 %

Operative Marge
Steigerung auf einen Wert von

annähernd 9,0 %

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (im Verhältnis zum Umsatz)

moderer Anstieg erwartet

Investitionen

500 Mio. € – 550 Mio. €

Bruttofinanzverbindlichkeiten

weitere Reduzierung

Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von

unter 2

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn
Anstieg um 12% bis 16% auf einen Wert zwischen

890 Mio. € – 920 Mio. €

Shareholder Value

weitere Steigerung

✓ Ergebnisse 2013¹⁾

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:

adidas Konzern
Anstieg um Konzernumsatz

3 % **14,492 Mrd. €**

- ✓ **Großhandelssegment**
stabil gegenüber dem Vorjahr
- ✓ **Einzelhandelssegment**
Anstieg um 8%
- ✓ **Andere Geschäftssegmente**
Anstieg um 5%
- ✓ **TaylorMade-adidas Golf**
Anstieg um 3%
- ✓ **Rockport**
Anstieg um 6%
- ✓ **Reebok-CCM Hockey**
Anstieg um 11%

Bruttomarge

49,3 %

Operative Marge

8,7 %

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (im Verhältnis zum Umsatz) steigt auf

20,9 %

Investitionen

479 Mio. €

Bruttofinanzverbindlichkeiten

1,334 Mrd. €

Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA

-0,2

Ergebnis je Aktie Anstieg um 6% auf	Auf Anteilseigner entfallender Gewinn Anstieg um 6% auf
--	--

4,01 € **839 Mio. €**

Aktienkurs der adidas AG steigt um	Dividende pro Aktie
------------------------------------	---------------------

38 % **1,50 €²⁾**

✓ Ausblick 2014

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:

adidas Konzern
Anstieg im

hohen einstelligen Bereich

- ✓ **Großhandelssegment**
Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
- ✓ **Einzelhandelssegment**
Anstieg im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich
- ✓ **Andere Geschäftssegmente**
Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
- ✓ **TaylorMade-adidas Golf**
Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
- ✓ **Rockport**
Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
- ✓ **Reebok-CCM Hockey**
Anstieg im mittleren einstelligen Bereich

Bruttomarge

49,5 % – 49,8 %

Operative Marge

8,5 % – 9,0 %

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)

moderer Rückgang erwartet

Investitionen

500 Mio. € – 550 Mio. €

Bruttofinanzverbindlichkeiten

weitere Reduzierung

Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von

unter 2

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn

830 Mio. € – 930 Mio. €

Shareholder Value

weitere Steigerung

1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

2) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.



FOR THE
LOVE OF
SPORT

adidas Group
Geschäftsbericht
2013

Wir sind überall zu Hause: auf dem Spielfeld, im Stadion, auf der Laufstrecke, im Fitnessstudio, auf dem Golfplatz, auf dem Laufsteg, auf der Straße.

Dabei ist Sport für uns so viel mehr als ein Spiel. Wir leben und lieben Sport und streben ständig danach, das nächsthöhere Ziel zu erreichen. Wir lieben Erfolge: die unserer Mitarbeiter, die unserer Sportler, die unserer Produkte.

Unser Ehrgeiz treibt uns an und unsere Leidenschaft für das, was wir tun. Immer einen Schritt voraus – immer das Beste geben. So, wie es unsere Tradition ist.

Wir sind der adidas Konzern. Und alles, was wir tun, tun wir aus Liebe zum Sport – For the love of sport.

UNSERE MARKEN

adidas®

G R O U P

 adidas®

adidas ist eine durch und durch globale Marke
mit deutschen Wurzeln.



→ adidas Sport Performance

Das Leitprinzip von adidas Sport Performance ist es, Athleten besser zu machen, damit sie schneller, stärker, smarter, cooler und natürlicher werden. Der Fokus liegt hierbei auf fünf Kernkategorien: Fußball, Basketball, Running, Training und Outdoor.



→ adidas Originals & Sport Style



adidas Originals: adidas Originals ist das authentische, kultige Sportswear-Label für den Street-Look. Die Philosophie lautet „Celebrate Originality“. adidas Sport Style: adidas Sport Style wird als Zukunft von Sportswear definiert und umfasst die Labels Y-3, Porsche Design Sport und adidas NEO. Das Credo von adidas Sport Style lautet „Style your Life“.



→ Five Ten

Five Ten, „die Marke der Mutigen“, ist ein führender Anbieter von Performance-Schuhen mit hoher Griffigkeit. Die Marke produziert Schuhe für die gefährlichsten Sportarten der Welt – von Downhill-Mountainbiking über Klettern bis hin zu Wingsuit-Flying und Kajaken. Seit fast 30 Jahren präsentiert das Unternehmen modernste Designs und Sohlen mit dem eigens entwickelten Stealth Gummi.

adidas®

 TaylorMade®

 → TaylorMade

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



→ adidas Golf

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



→ Adams Golf

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



→ Ashworth

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

Reebok 

Reebok ist eine amerikanisch geprägte globale Marke, die ein klares Ziel vor Augen hat: die weltweit führende Fitnessmarke werden. Reebok ist überzeugt, dass jeder Einzelne Unglaubliches erreichen kann, wenn er seine Komfortzone verlässt und über sich selbst und alle Erwartungen hinauswächst. Reebok bietet Konsumenten innovative Produkte, erfüllende Momente und Inspiration, um ihr eigenes Potenzial auszuschöpfen und fit fürs Leben zu sein.

ROCKPORT

Als Rockport 1971 seine Geschäftstätigkeit aufnahm, verfolgte die Marke eine einfache Philosophie: bequeme Schuhe mithilfe der neuesten Sportschuhtechnologien entwickeln. Auch heute noch kombiniert Rockport diese Tradition mit der Innovationskraft des Konzerns. Die Marke bietet urbanen Konsumenten in Großstädten weltweit Produkte, die kompromisslosen Style mit modernsten Komforteigenschaften vereinen.

Weitere Informationen zu unseren Marken
finden Sie unter:

://

WWW.ADIDAS-GROUP.DE

Reebok | 

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.

FINANZ-HIGHLIGHTS

2013

01 / Finanz-Highlights (IFRS)

	2013	2012	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse	14.492	14.883	-2,6 %
EBITDA	1.523	1.445	5,4 %
Betriebsergebnis ^{1) 2)}	1.254	1.185	5,8 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ^{1) 2)}	839	791	6,0 %
Wichtige Kennzahlen (%)			
Bruttomarge	49,3 %	47,7 %	1,5 PP
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	42,3 %	41,3 %	1,0 PP
Operative Marge ^{1) 2)}	8,7 %	8,0 %	0,7 PP
Steuerquote ^{1) 2)}	29,0 %	29,3 %	-0,3 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ^{1) 2)}	5,8 %	5,3 %	0,5 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	20,9 %	20,0 %	0,9 PP
Eigenkapitalquote	47,3 %	45,5 %	1,8 PP
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA	-0,2	-0,3	
Verschuldungsgrad	-5,4 %	-8,5 %	3,1 PP
Eigenkapitalrendite	14,3 %	9,9 %	4,4 PP
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	11.599	11.651	-0,4 %
Vorräte	2.634	2.486	5,9 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.583	2.444	5,7 %
Kurzfristiges Betriebskapital	2.125	2.504	-15,1 %
Netto-Cash-Position	295	448	-34,3 %
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	5.489	5.304	3,5 %
Investitionen	479	434	10,4 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	634	942	-32,7 %
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis ^{1) 2)}	4,01	3,78	6,0 %
Verwässertes Ergebnis ^{1) 2)}	4,01	3,78	6,0 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	3,03	4,50	-32,7 %
Dividende	1,50 ³⁾	1,35	11,1 %
Aktienkurs am Ende des Jahres	92,64	67,33	37,6 %
Sonstiges (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeiter	50.728	46.306	9,5 %
Anzahl der Aktien	209.216.186	209.216.186	—
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	209.216.186	209.216.186	—

1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € in 2013.
 2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € in 2012.
 3) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

FOR THE LOVE O F SPORT

2 0 1 3

01 AN UNSERE AKTIONÄRE

01.1	Corporate Mission Statement	24
01.2	Strategischer Geschäftsplan	25
01.3	Operative und Sport-Highlights 2013	26
01.4	Brief des Vorstandsvorsitzenden	30
01.5	Vorstand	36
01.6	Aufsichtsrat	40
01.7	Bericht des Aufsichtsrats	42
01.8	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	48
01.9	Vergütungsbericht	53
01.10	Unsere Aktie	58

02 UNSER KONZERN

KONZERNLAGEBERICHT

02.1	Der adidas Konzern weltweit	66
02.2	Wichtige Sportveranstaltungen 2014	67
02.3	Konzernstrategie	68
02.4	Strategie Global Sales	72
02.5	Strategie Global Brands	77
02.6	Strategie Andere Geschäftssegmente	86
02.7	Global Operations	94
02.8	Forschung und Entwicklung	99
02.9	Mitarbeiter	105
02.10	Nachhaltigkeit	111

KONZERNLAGEBERICHT:

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

03**UNSER FINANZJAHR****KONZERNLAGEBERICHT**

03.1	Internes Konzern-Managementsystem	118
03.2	Geschäftsentwicklung des Konzerns	122
	/ Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	122
	/ Gewinn-und-Verlust-Rechnung	125
	/ Bilanz und Kapitalflussrechnung	131
	/ Treasury	135
	/ Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	139
	/ Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	141
03.3	Geschäftsentwicklung nach Segmenten	144
	/ Geschäftsentwicklung Großhandel	144
	/ Geschäftsentwicklung Einzelhandel	146
	/ Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente	148
03.4	Nachtrag und Ausblick	151
	/ Nachtrag	151
	/ Ausblick	151
03.5	Risiko- und Chancenbericht	158
	/ Strategische Risiken	163
	/ Operative Risiken	166
	/ Rechtliche & Compliance-Risiken	169
	/ Finanzrisiken	171
	/ Strategische und operative Chancen	175
	/ Finanzwirtschaftliche Chancen	178
03.6	Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management	180

3
2013**04****KONZERNABSCHLUSS**

04.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	184
04.2	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	185
04.3	Konzernbilanz	186
04.4	Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	188
04.5	Konzerngesamtergebnisrechnung	189
04.6	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	190
04.7	Konzernkapitalflussrechnung	192
04.8	Konzernanhang	193
	/ Erläuterungen zur Konzernbilanz	205
	/ Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	227
	/ Sonstige Erläuterungen	232
04.9	Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	238
04.10	Anteilsbesitz	240

05**ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**

05.1	Zehnjahresübersicht	246
05.2	Glossar	250
05.3	Index	256
05.4	Unterstützungserklärung	257
05.5	Impressum & Kontakt	258
05.6	Finanzkalender	259

Endlose Energie für den Sportler

„Hallo, ich bin Andrew und als leidenschaftlicher Läufer kann ich mir keinen besseren Job vorstellen, als im adidas Running Team zu arbeiten. Innovative Neuentwicklungen für den Läufer stehen bei uns im Mittelpunkt und ständig arbeiten wir an neuen Technologien, Materialien und Produkten, die Läufern helfen, schneller und besser zu sein. Der Energy Boost – unsere Laufinnovation, die die ganze Branche verändert hat – ist nun seit einem Jahr auf dem Markt. Aber wie es für uns typisch ist, stehen wir im wahrsten Sinne des Wortes nie still. Wir haben ein großes Ziel vor Augen: Wir wollen die Boost Technologie in all unsere Laufschuhe ab 100 € integrieren. Vor Kurzem haben wir unseren neuen Supernova Glide Boost vorgestellt. Neben den bewährten Merkmalen, die Supernova Konsumenten schätzen, bietet diese Produktfamilie nun – ausgestattet mit der revolutionären Boost Dämpfungstechnologie – die höchste Energierückführung der Laufbranche. Für unsere Läufer ist uns nur das Beste gut genug – Boost your run!“

For the love of sport.

4
2013



ANDREW BARR
ADIDAS / BUSINESS UNIT RUNNING
HERZOGENAUERACH, DEUTSCHLAND



FOR THE LOVE OF SPORT



Verkaufsziel für 2014:
**8 MILLIONEN PAAR
BOOST LAUF SCHUHE**

→ AUSZEICHNUNG

Supernova Glide Boost wird mit dem Editor's Choice Award
von Runner's World ausgezeichnet

FOR THE LOVE OF SPORT



Weitere interessante Details gibt es hier:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE/LOVE_BOOST



→ DEZEMBER 2013: MARKTEINFÜHRUNG

Vorstellung des Supernova Glide Boost

Brazuca

DER NAME „BRAZUCA“ WURDE
VON MEHR ALS EINER MILLION
FANS AUSERWÄHLT



→ 2,5 JAHRE
Entwicklungszeit

→ 600 SPIELER

In zehn unterschiedlichen Ländern
von 600 Spielern getestet

Geburt einer Ikone

„Hallo, ich bin Matthias und habe das Glück, Teil des adidas Fußballteams zu sein, das den offiziellen Spielball für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014, den Brazuca, entwickelt hat. adidas steht für Fußball und diesen Sommer wird einmal mehr die ganze Welt auf unseren Ball blicken.“

Das hat schon Tradition. Sein Name wurde durch eine große Kampagne in den sozialen Medien von brasilianischen Fans ausgesucht. Er steht für den Nationalstolz der Brasilianer, ihre Liebe zum Fußball, ihre Emotionen und ihre Warmherzigkeit. Brazucas einzigartige, hoch präzise und revolutionäre Konstruktion wird als geometrisches Wunder bezeichnet. Sechs identische Panels fügen sich zu einer perfekten Form für absolute Spitzenleistung zusammen. Der Brazuca ist der meist getestete Ball, den adidas jemals entwickelt hat. Er wurde von über 600 Spielern getestet, darunter Stars wie Lionel Messi und Zinedine Zidane, und vor dem offiziellen Launch „undercover“ bei offiziellen Turnieren gespielt, beispielsweise bei der FIFA U-20-Fußballweltmeisterschaft. Wir sind Fußball. Wir sind bereit.“

For the love of sport.



Weitere interessante Details gibt es hier:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE/LOVE_BRAZUCA

→ 3. DEZEMBER 2013: MARKTEINFÜHRUNG

Am 3. Dezember 2013 auf den Markt gebracht – und gleichzeitig in allen Vertriebskanälen verfügbar:
im Groß- und Einzelhandel sowie im eCommerce

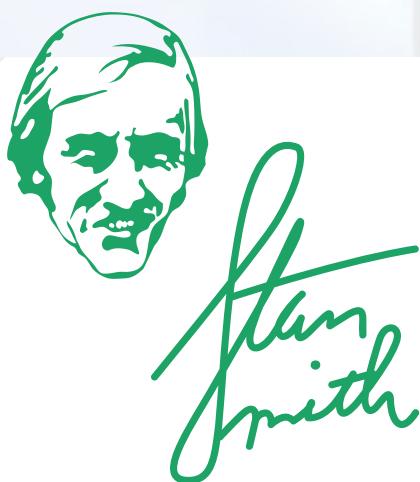
1973

EIN KULTSCHUH
ERBLICKT DAS LICHT
DER WELT



8
2013

THE
STAN SMITH
EST. / 1973



FOR THE LOVE OF SPORT

Memor

JAEWON SHIN
ADIDAS ORIGINALS WOMEN'S /
FOOTWEAR DESIGN
HERZOGENAUERACH, DEUTSCHLAND

→ STAN SMITH
Benannt nach dem amerikanischen
Tennisspieler Stan Smith

→ 2013: 40. GEBURTSTAG
Die Rückkehr des Stan Smith: Pünktlich zu seinem 40. Geburtstag
lässt adidas den Kultschuh wieder auflieben

Ein Kultobjekt geht mit der Zeit

„Hallo, mein Name ist Jaewon und ich gehöre zum Footwear Design Team von adidas Originals. Ich bin mir ziemlich sicher, eine gemeinsame Leidenschaft mit Ihnen zu teilen: den Stan Smith. Meiner Meinung nach ist dieser Sneaker einer der großartigsten aller Zeiten. Dieser Schuh, der schon Kultstatus erreicht hat, spricht die unterschiedlichsten Personengruppen an: von Turnschuh-Liebhabern bis hin zu Style-Settern. Ich habe die große Ehre, Teil der Stan Smith Geschichte zu werden, denn ich habe daran mitgearbeitet, diesen Sneaker in einen schicken Schuh mit Keilabsatz für Frauen zu verwandeln. Wir wussten bereits im Vorfeld, dass wir mit unseren Veränderungen sehr vorsichtig sein mussten, denn wir wollten ja das zeitlose und klassische Aussehen des Schuhs beibehalten. Und so entstand der Stan Smith Up. Ich bin sehr stolz auf das Ergebnis und der Stan Smith Up wird sicher ein neues Kapitel in der traditionsreichen Geschichte dieses zeitlosen Schuhs schreiben. Ein Kultobjekt geht mit der Zeit und verbeugt sich vor der Vergangenheit.“

For the love of sport.

Weitere interessante Details gibt es hier:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE/LOVE_STAN_SMITH



→ 1. MÄRZ 2014: MARKTEINFÜHRUNG

Der Stan Smith Up kommt auf den Markt

Eine wirklich erstklassige Logistik

„Hallo, mein Name ist Karen und zusammen mit meinem großartigen Team bewegen wir jeden Tag Großes: Wir sorgen dafür, dass Konsumenten rund um den Globus unsere hervorragenden Produkte erhalten. Wir alle wissen, dass es heute sehr einfach ist, Produkte über verschiedene Vertriebskanäle einzukaufen – in Läden, online, übers Handy usw. Unsere Antwort darauf ist, cleverer und schneller zu sein und eine wirklich erstklassige Infrastruktur zu schaffen. Ein gutes Beispiel dafür ist das CDC, unser neues Distributionszentrum in der Nähe von Osnabrück. Es setzt neue Maßstäbe in Sachen Technik und ist unsere Antwort auf die wachsenden Anforderungen im Vertrieb. Von hier aus beliefern wir all unsere Vertriebskanäle mit Produkten unserer Marken. Das CDC ist das Herzstück unserer europäischen Logistik und wir sind stolz, so nah am Puls der Zeit zu sein.“

For the love of sport.

10
2013

Karen Parkin

KAREN PARKIN
GLOBAL OPERATIONS / SUPPLY CHAIN
PORTLAND, USA

FOR THE LOVE OF SPORT



→ 28. JUNI 2013: ERÖFFNUNG

→ 55.000 m²

Mit einem 8 km langen Förderband

FOR THE LOVE OF SPORT



Durchsatz bis 2015:
**100.000.000
TEILE PRO JAHR**



→ KAPAZITÄT

Mehr als 35 Millionen Teile, mehr als 900.000 Kartons
und mehr als 95.000 Paletten

FOR THE LOVE OF SPORT



→ JANUAR 2013

Reebok und Spartan Race geben ihre
mehrjährige Partnerschaft bekannt

→ MÄRZ 2013

Das Reebok Running Team nimmt am Atlanta Spartan Race teil und befragt Spartan Race Athleten vor Ort



*Matt
Biodeau*

MATTHEW BIODEAU
REEBOK / RUNNING
CANTON, USA



13
2013

Jedes Hindernis überwinden

„Hallo, ich heiße Matt und arbeite im Produktentwicklungsteam bei Reebok Running Footwear. Für eine Sportart das passende Schuhwerk völlig neu zu entwickeln – das ist schon ein Traum! Durch die Partnerschaft mit Spartan Race ging dieser für mein Team und mich in Erfüllung. Unser Ziel war es, einen Schuh zu kreieren, der allen Hindernissen während des Spartan Race trotzte und natürlich sollte er dem Läufer ermöglichen, Bestleistungen zu erzielen. Wir beschlossen kurzerhand, bei diesem Hindernislauf selbst an den Start zu gehen, um die Herausforderungen aus nächster Nähe zu erfahren. Dank dieses Erlebnisses sind wir – und das ist nur eines von vielen Beispielen – auf die Idee gekommen, eine hochmoderne Technologie in den Schuh zu integrieren, die eingedrungenes Wasser aktiv aus dem Schuh pumpt. Ich bin unglaublich stolz, dass wir mit dem Reebok All Terrain Series den bisher einzigen Schuh entwickelt haben, mit dem man wirklich jedes Hindernis überwinden kann.“

For the love of sport.

→ SEPTEMBER 2013

Die Reebok All Terrain Series Produkte werden bei der Reebok Spartan Race Weltmeisterschaft vorgestellt

→ DEZEMBER 2013

Das Reebok Spartan Race wird erstmals auf NBC Sports Network übertragen



DAVE CORDERO
TAYLORMADE / GLOBAL PUBLIC RELATIONS
CARLSBAD, USA



Im Jet zum Erfolg

„Hallo, mein Name ist Dave und ich arbeite im PR-Team von TaylorMade. Um erfolgreich zu sein, muss man vor allem eines sein: innovativ. So wie unsere Produktvorstellungen. Jedes Jahr bringen wir neue, wegweisende Produkte auf den Markt. In einem zunehmend anspruchsvoller werdenden Konsumentenumfeld ist es immer eine große Herausforderung, Begeisterung für Produkte zu wecken. Kreative Ideen zu haben, ist aber schon immer unsere Stärke gewesen und diesmal hat sich unser Team etwas ganz Besonderes ausgedacht: JetSpeed, unsere ganz neue Schlägerserie, sollte in einer Aktion präsentiert werden, die dem Produkt alle Ehre machte. Wir organisierten ein unvergessliches Medienevent in einem Privatjet auf dem Weg nach Las Vegas – in circa 10.000 Meter Höhe. Innovation kennt keine Grenzen.“

For the love of sport.

FOR THE LOVE OF SPORT

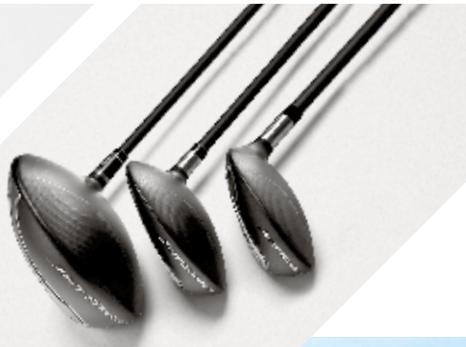
MEDIEN-EVENT

Als erstes PR-Team in der Golfbranche stellt TaylorMade den Medien ein Produkt an Bord eines Jets vor

FOR THE LOVE OF SPORT

Weitere interessante Details gibt es hier:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE/LOVE_JETSPEED



→ 15. NOVEMBER 2013: MARKTEINFÜHRUNG

Markteinführung von JetSpeed, einer bahnbrechenden Serie von Metallhölzern

→ BERICHTERSTATTUNG

JetSpeed erhält infolge des Events umfangreiche Berichterstattung in den Medien

25

HOMECOURT STORES SOLLEN
BIS ENDE 2014 WELTWEIT
ERÖFFNET WERDEN



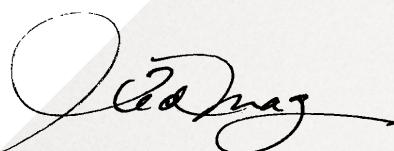
Weitere interessante Details gibt es hier:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE/LOVE_HOME COURT

→ 1. JANUAR 2014

HomeCourt öffnet im Brand Center in Peking

HomeCourt bringt die Leidenschaft für den Sport in die Stores



TED MAGER
ADIDAS / RETAIL ENVIRONMENTS
HERZOGENAUACH, DEUTSCHLAND



„Hallo, mein Name ist Ted und ich arbeite für das Global Retail Environments Team. Wir sind der kreative Geist, wenn es darum geht, großartige Erlebnisse für unsere Konsumenten zu schaffen, unsere Kunden also in unseren Geschäften zu inspirieren, ja anzustecken. Ich bin stolz darauf, dass unser neues und interaktives Einzelhandelskonzept HomeCourt adidas' Tradition in der Welt des Sports zelebriert. Es bringt unsere DNA – die Leidenschaft für den Sport – zu unseren Konsumenten. Jedes Element dort bezieht sich auf Sport: von den verwendeten Materialien über die kreativen Designs, bis hin zu den Tools, die uns zur Verfügung stehen, um die Geschichte erzählen zu können. Da wäre zum Beispiel der Eingang zum Geschäft, der einem Spielertunnel gleicht. Er lässt Konsumenten den Nervenkitzel während eines wichtigen Spiels nachempfinden und heißt jeden Besucher mit dem Geräusch jubelnder Fans willkommen, das man normalerweise nur in einem Stadion am Spieltag erleben würde. Das HomeCourt Konzept trägt unsere Leidenschaft für den Sport in den Handel, indem es einen Ort schafft, an dem unsere Konsumenten die Energie des Spiels miterleben und die Marke adidas in ihrer ganzen Bandbreite erfahren können.“

For the love of sport.

→ 11. APRIL 2014

HomeCourt öffnet in Bluewater, Großbritannien

Ola
M. M.

CLAIRE MIDWOOD
ADIDAS NEO LABEL
HERZOGENAUERACH, DEUTSCHLAND



16

NEO STORES SOLLEN
2014 ERÖFFNET
WERDEN

NEO - eine Liebesgeschichte

„Hallo, ich heiße Claire und eines der schönsten Dinge an meinem Job ist, Liebesbriefe unserer NEO Fans zu erhalten. Und es kommen fast jede Woche neue hinzu! Zugegeben, sie sind natürlich nicht an mich persönlich gerichtet, sondern an NEO. Es sind spontane Briefe von Teenagern, die ihre Liebe zu NEO mit uns teilen wollen. So etwas habe ich noch nie erlebt; es ist wirklich unglaublich. Doch woher röhrt diese Begeisterung? Es ist eigentlich ganz einfach: Wir lassen unsere Teenager mitmachen. Zum Beispiel bei unserem #NEO Runway Projekt in New York City, als sie die Looks für den Laufsteg auswählen durften. Keine andere Marke hat so etwas zu bieten und das macht den Unterschied. NEO bietet Teenagern die perfekten Produkte für ihren Style, Erlebnisse, nach denen sie suchen und die sie sich auch leisten können. Und diese Liebesgeschichte hat gerade erst begonnen.“

For the love of sport.

→ FEBRUAR 2013

NEOs erste Fashion-Show mit Selena Gomez in New York City,
mitgestaltet von Teenagern aus aller Welt



Selena inspires my life & my style
so when it comes to clothes I'm a Neonator
Neo inspires me and my style.
Neo clothes are so fun.

Aus dem Brief von: @DreamGiiirl Laura

Weitere interessante Details gibt es hier:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE/LOVE_NEO



→ AUGUST 2013

NEO erhält den ersten Liebesbrief

→ DEZEMBER 2013

NEO hat über zwei Millionen
Facebook-Fans

ARBEITE SO,
DASS DU
AUF DAS ERGEBNIS
STOLZ
SEIN KANNST.

ADI DASSLER

adidas
GROUP

FOR THE
LOVE OF
SPORT

2 0 1 3

Ein echter All-Star



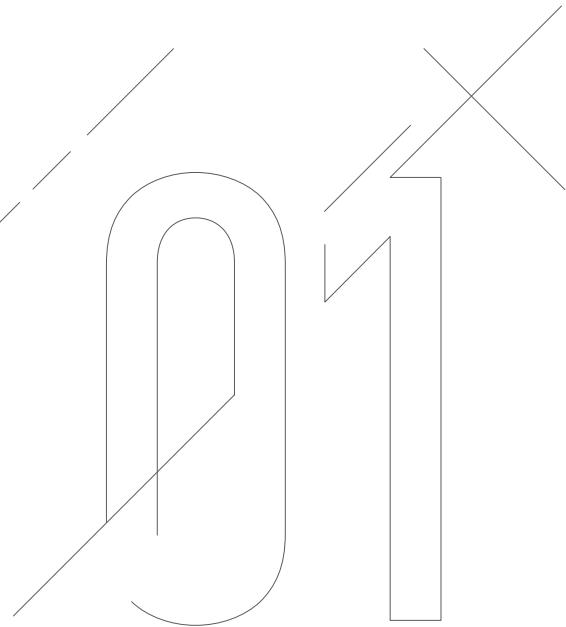
FOR THE LOVE OF SPORT

PAUL JACKIEWICZ
ADIDAS / GLOBAL PR
PORTLAND, USA



„Hallo, ich bin Paul und ich liebe die spannende und kreative Arbeit hier bei adidas Basketball. Wenn jemand so ein großer Basketballfan ist wie ich und die Chance hat, mit tollen neuen und interessanten Produkten zu arbeiten, ist jeder Tag inspirierend und motivierend. Sehr gute Beispiele dafür sind unser neuester Derrick Rose Signature-Basketballschuh, der D Rose 4.5 und die Kollektion für das 63. NBA All-Star Game, das in New Orleans stattfindet. Die Kollektion lässt die traditionsreiche Kultur und die lockere Atmosphäre dieser einzigartigen Stadt aufleben, denn sie leuchtet in Mardi-Gras-Farben mit Akzenten in Silber und Messing.“

For the love of sport.



AN UNSERE AKTIONÄRE

01.1	Corporate Mission Statement	24
01.2	Strategischer Geschäftsplan	25
01.3	Operative und Sport-Highlights 2013	26
01.4	Brief des Vorstandsvorsitzenden	30
01.5	Vorstand	36
01.6	Aufsichtsrat	40
01.7	Bericht des Aufsichtsrats	42
01.8	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	48
01.9	Vergütungsbericht	53
01.10	Unsere Aktie	58

Corporate Mission Statement



Der adidas Konzern strebt danach,
der weltweit führende Anbieter der Sport-
artikelindustrie zu sein – mit Marken,
die auf Leidenschaft für den Sport sowie
sportlichem Lifestyle basieren.

24
2013

1

Wir sind der fortwährenden Stärkung unserer Marken und Produkte verpflichtet,
um unsere Wettbewerbsposition zu verbessern.

2

Wir sind führend in Innovation und Design und wollen mit jedem Produkt, das wir
auf den Markt bringen, Sportlern auf jedem Niveau zu Spitzenleistungen verhelfen.

3

Wir orientieren uns an unseren Konsumenten – daher verbessern wir kontinuierlich die Qualität, das Design und das Image unserer Produkte sowie unsere organisatorischen Strukturen. Wir wollen die Erwartungen der Konsumenten nicht nur erfüllen, sondern übertreffen und ihnen damit höchsten Nutzen bieten.

4

Wir sind ein globales Unternehmen, das sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handelt, kreativ ist, Vielfalt wertschätzt und seinen Mitarbeitern und Aktionären finanzielle Attraktivität bietet.

5

Wir sind voll und ganz darauf ausgerichtet, kontinuierlich hervorragende Ergebnisse zu erzielen.

Strategischer Geschäftsplan

adidas®
GROUP



25
2013

Aufbauend auf unseren starken Marken und Premiumprodukten, der umfassenden globalen Präsenz sowie dem Fokus auf Innovation und den Konsumenten möchten wir im Zeitraum von 2010 bis 2015 deutlich wachsen. Unser strategischer Geschäftsplan sieht vor, dass der Konzernumsatz in diesem Fünfjahreszeitraum auf 17 Mrd. € zulegen wird. Darüber hinaus haben wir uns zum Ziel gesetzt, die operative Marge auf 11 % und den Gewinn jährlich um durchschnittlich 15 % zu steigern.

Das angestrebte Umsatzwachstum des Konzerns soll das Wachstum des Markts insgesamt, sowohl gemessen am Bruttoinlandsprodukt als auch am Wachstum der Sportartikelindustrie, übertreffen. Dabei sollen unsere drei Fokusmärkte Nordamerika, China und Russland/GUS rund 50 % des gesamten Umsatzwachstums beitragen. Wir beabsichtigen zudem, in den kommenden Jahren den Anteil von selbst kontrollierten Verkaufsflächen am Konzernumsatz auf über 50 % zu erhöhen.

Operative und Sport-Highlights 2013

Q1

JAN

03. adidas Golf stellt die neue adizero Golfschuhkollektion vor. Die neue adizero Schuhkollektion revolutioniert Passform, Tragekomfort und Aussehen. Ausgangspunkt des Konzepts war, bei null anzufangen und nur das hinzuzufügen, das für einen leistungsstarken Schuh wirklich notwendig ist. / **BILD 01**
07. Der von adidas gesponserte Lionel Messi wird mit dem FIFA Ballon d'Or ausgezeichnet. Messi ist damit der erste Fußballer, der vier Jahre in Folge zum FIFA Weltfußballer des Jahres gekrönt wird. / **BILD 02**
17. Reebok gibt eine mehrjährige Partnerschaft mit Spartan Race, der weltweit führenden Sportveranstaltungsreihe im Bereich Hindernislauf, bekannt. / **BILD 03**
23. Der adidas Konzern wird vom Weltwirtschaftsforum 2013 in Davos (Schweiz) als eines der 20 nachhaltigsten Unternehmen der Welt ausgezeichnet.

FEB

07. Der TaylorMade-adidas Golf Spieler Dustin Johnson gewinnt das Hyundai Tournament of Champions. Er spielt das Turnier mit dem neuen R1 Driver und den RocketBlade Tour Eisen.
10. Die von adidas gesponserte nigerianische Fußballnationalmannschaft, auch Super Eagles genannt, gewinnt den Africa Cup of Nations 2013 nach einem 1:0-Sieg über Burkina Faso im Finale.
13. adidas stellt in New York City die bahnbrechende Dämpfungstechnologie Boost vor, die die höchste Energierückgabe in der Laufbranche bietet. / **BILD 04**
15. Reebok startet die neue globale Markenkampagne „Live With Fire“. Mit der Kampagne möchte Reebok zeigen, wie ein aktiver Lebensstil Inspiration für ein Leben voller Leidenschaft, Ehrgeiz und Zielorientierung sein kann. / **BILD 05**
24. Medienvertreter in Quebec (Kanada) können einen Blick auf die mit großer Vorfreude erwarteten Reebok-CCM Hockey RBZ Schlittschuhe und die RBZ Stage 2 Eishockey-Schläger werfen.
27. Reebok stellt seine neueste „Reebok Fitness App“ vor, die Teil der globalen „Live With Fire“-Kampagne ist. Mit dieser App können sich Nutzer neue maßgeschneiderte Work-outs durch eine Kombination verschiedener Elemente aus den Sportarten Walking, Running, Dance, Yoga und Training zusammenstellen.

26
2013

MÄR

05. adidas Originals stellt seine neue globale Markenkampagne „Unite All Originals“ vor. Im Mittelpunkt steht die adidas collider Online-App, die auf ://WWW.ADIDAS.COM/UNITE startet und die Nutzer in eine Welt voller origineller Inhalte eintauchen lässt. / **BILD 06**
08. adidas stellt die kategorieübergreifende „all in for #mygirls“-Kampagne vor. Sie unterstreicht die spezielle Verbindung, die es unter Mädchen gibt, und feiert, wie sie einander inspirieren, „all in“ zu gehen und vollen Einsatz zu zeigen.
08. adidas und NBA-Basketballstar John Wall präsentieren den Crazyquick Basketballschuh. Der Schuh ist so konzipiert, dass er Spieler schneller und wendiger macht und für kontrolliertere Flexibilität, bessere Griffigkeit und optimale Fußstabilität sorgt. / **BILD 07**
14. Footwear Plus erklärt Rockport in seiner März-Ausgabe zum Gewinner eines „Plus Award“ und honoriert damit Rockports erstklassige Designarbeit und Einzelhandelsaktivierung. Das Magazin äußert seine Anerkennung für Rockports Kompetenz, Schuhe zu entwickeln, die stylisch und zugleich bequem sind.

Q2

APR

11. Reebok präsentiert sein umfassendes Fitnessangebot auf der FIBO, der weltweit größten Messe für Fitness, Wellness und Gesundheit. Im Rahmen der neuen „Live With Fire“-Kampagne startet Reebok die „Fitness Fireworks“, eine Reihe von Fitnessveranstaltungen und Initiativen, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz stattfinden. / **BILD 08**
18. TaylorMade bringt die „ausbalancierten“ Putter Daddy Long Legs und Spider Blade auf den Markt. Der Daddy Long Legs ist mit einem Trägheitsmoment (MOI) von über 8.500 der Putter mit dem höchsten MOI in der Spider Linie. Der Spider Blade Putter weist den stabilsten Schlägerkopf auf, den TaylorMade jemals für einen Putter entwickelt hat. / **BILD 09**
20. Der Terrex Fast X GTX wird mit dem „Gear of the Year Award“ 2013 des Outdoormagazins Outside ausgezeichnet. Damit wird der kontinuierliche Fokus von adidas Outdoor auf Produktdesign und -technologie honoriert.

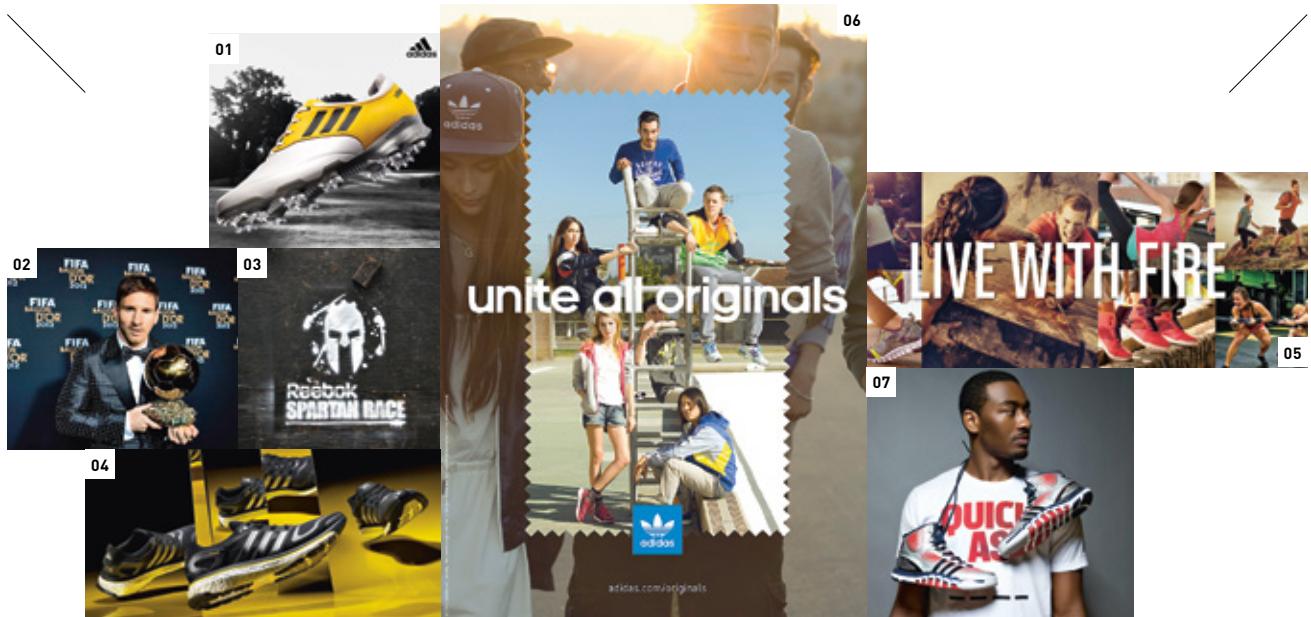
MAY

16. adidas präsentiert Nitrocharge – einen energiespeichernden Fußballschuh, der speziell für die nächste Generation von Fußballspielern entwickelt wurde: für die sogenannten „Motoren einer Mannschaft“. Damit erweitert adidas das bisherige Fußballschuhangebot rund um die Linien Predator, 11Pro und f50. Profispielers wie Daniele De Rossi, Dani Alves und Javi Martínez laufen im neuen Nitrocharge auf. / **BILD 10**
17. Reebok startet in die CrossFit Games Regionals, die nächste Etappe auf dem Weg zur Krönung der „Fittest on Earth 2013“. Die jeweils drei besten männlichen und weiblichen CrossFitter sowie Teams aus allen 17 Regionen dürfen an den Reebok CrossFit Games in Carson, Kalifornien, teilnehmen.
25. Der FC Bayern München gewinnt das Champions League Finale und ist damit die beste Mannschaft im europäischen Fußball. Eine Woche später sichert sich das Team das historische Triple. Als erste deutsche Mannschaft gewinnt der FC Bayern drei Titel in einer Saison: den DFB-Pokal, die deutsche Meisterschaft und den Champions League Titel. / **BILD 11**

JUN

06. adidas und Porsche Design Sport setzen mit der ersten Porsche Design Sport Kollektion für Frauen einen neuen Meilenstein. Die Kollektion wird bei einer exklusiven Veranstaltung in München vorgestellt.
10. TaylorMade präsentiert mit dem R1 Black seinen ersten schwarzen Driver seit 2010. Der schwarze Driver, der im Design dem weißen Modell ähnlich ist, bietet die bisher vielfältigsten Anpassungsmöglichkeiten von allen Drivern in der Geschichte von TaylorMade. / **BILD 12**
18. adidas betont im Rahmen einer Presseveranstaltung in Herzogenaurach seine führende Position im Fußball: Die Marke erwartet für das Jahr 2014 einen Umsatz in Höhe von 2 Mrd. € in dieser Kategorie. Die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 ist die perfekte Bühne, um zu zeigen, dass adidas die klare Nummer eins im Fußball ist – in Bezug auf Umsatz, Innovationsstärke und Markensichtbarkeit.
20. Der Reebok One Series Schuh, der Reeboks Engagement im Bereich Fitnessrunning unterstreicht, wird im Reebok FitHub in New York City erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt. / **BILD 13**
20. Caroline Wozniacki, Maria Kirilenko und Laura Robson tragen beim Wimbledon Tennisturnier den neuen adidas by Stella McCartney Barricade Schuh, der nicht nur durch modernes und auffälliges Design besticht, sondern auch hervorragenden Halt und außerordentlich hohe Atmungsaktivität bietet.

Q1



27
2013



Q2

Q3

JUL

07. Der von adidas gesponserte Athlet Andy Murray gewinnt als erster Brite seit 77 Jahren das Grand-Slam-Turnier in Wimbledon. Murray besiegt den zu diesem Zeitpunkt Weltranglistenersten Novac Djokovic deutlich in drei Sätzen.
11. adidas nimmt den deutschen Fußballnationalspieler Mesut Özil unter Vertrag und erweitert damit sein Portfolio an weltweit erstklassigen Spielern. / **BILD 01**
11. Der Terrex Scope GTX Schuh von adidas Outdoor mit Stealth Gummi wird bei der 20. internationalen OutDoor Messe in Friedrichshafen mit dem OutDoor Industry „Gold Award“ ausgezeichnet.
29. TaylorMade stellt SLDR vor – den längsten Driver, den TaylorMade je entwickelt hat. Das revolutionäre verschiebbare Gewichtssystem des Drivers lässt den Ball höher, schneller und länger fliegen. / **BILD 02**

AUG

01. adidas präsentiert den neuen Laufschuh Springblade, dessen hochelastische „Federn“ den Läufer nach vorne katapultieren. Über die Sohle, die sich dem Untergrund unmittelbar anpasst, wird Energie komprimiert und freigesetzt, was zu einem effizienten Abstoßen führt. / **BILD 03**
05. Rockport führt seine neueste Schuhkollektion für Männer und Frauen auf dem Markt ein. Die Total Motion Kollektion für aktive Berufstätige gewährleistet höchsten Tragekomfort dank der Kombination aus optimaler Passform und kontrollierter Flexibilität.
16. Reebok Hockey stellt den revolutionären Reebok RibCor, den ersten geriffelten Eishockey-Schläger mit „geladenem“ Schaft, vor. Die einzigartige geriffelte Schaftechnologie verfügt über Karbonfasern, die ständig unter Spannung sind und so eine erhöhte direkte Kraftübertragung von den Händen auf den Puck unterstützen. / **BILD 04**

28
2013

SEP

12. Die adidas AG wird zum 14. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen und zum zehnten Mal als Branchenführer hinsichtlich Nachhaltigkeit und sozialer Unternehmensverantwortung ausgezeichnet.
16. Die adidas Gruppe feiert die Eröffnung der „World of Kids“. Die unternehmenseigene Kindertagesstätte, die sich auf dem Gelände der Konzernzentrale in Herzogenaurach befindet, bietet bis zu 110 Kindern einen ganztägigen Betreuungsplatz.
17. Reebok eröffnet seinen ersten FitHub Store in Großbritannien. Er bietet Konsumenten ein ganzheitliches und authentisches Markenerlebnis, bei dem Fitness-Trainingsstunden direkt im Store angeboten werden. / **BILD 05**
19. Roland Auschel wird in den Vorstand der adidas AG berufen. Mit Wirkung zum 1. Oktober 2013 übernimmt er innerhalb des Vorstands die Verantwortung für Global Sales. / **BILD 06**
19. Reebok verkündet die neue Partnerschaft mit Les Mills, dem weltbekannten Anbieter im Bereich Gruppenfitness. Mit dieser Kollaboration möchte Reebok die Studio Fitness Kategorie weltweit stärken.
29. Der adidas Athlet Wilson Kipsang stellt beim 40. Berlin Marathon einen neuen Weltrekord auf. Wilson Kipsang läuft in adizero adios 2 Laufschuhen nach 02:03:23 Stunden über die Ziellinie und verbessert damit den bisherigen Weltrekord um 15 Sekunden. / **BILD 07**

Q4

OCT

02. Die Marke adidas stellt mit dem miCoach X_Cell die neueste digitale Trainingstechnologie vor, die Sportlern ein umfassendes System an die Hand gibt, mit dem sie ihre Leistung im Training auswerten und verbessern können.
10. adidas und der A.C. Milan geben die Verlängerung ihrer Partnerschaft bis 2023 bekannt. Die Partnerschaft geht bis in das Jahr 1998 zurück. / **BILD 08**
16. adidas NEO gibt ein interaktives Lookbook heraus, um die Winterkollektion 2013/2014 und das Bildmaterial zur Kampagne mit Pop-/R&B-Superstar Justin Bieber zu feiern. / **BILD 09**

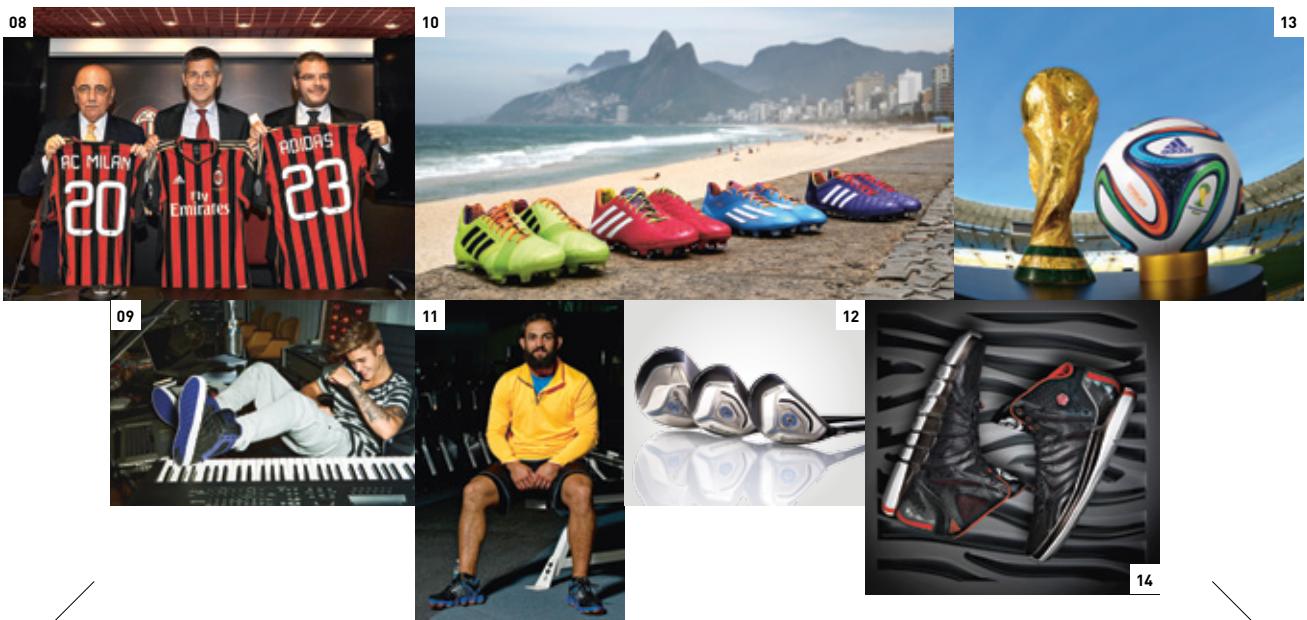
NOV

01. adidas bringt miCoach Smart Run auf den Markt, eine Laufuhr, die es Läufern ermöglicht, ihre Strecke via GPS-Funktion zu verfolgen, ihre Herzfrequenz über das Handgelenk zu messen und ihre Lieblingsmusik zu hören. Zugleich erhalten sie Anweisungen für ihr Training.
06. adidas begeistert Fußballfans rund um den Globus mit der neuen, farbenfrohen Samba Kollektion. Sie umfasst alle vier Produktfamilien vom adizero f50, Predator und Nitrocharge bis zum 11Pro. Zugleich startet auch die adidas Kampagne „All in or Nothing“ im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft Brasilien 2014. / **BILD 10**
12. Reebok gibt eine Partnerschaft mit dem „Mixed Martial Arts“-Kampfsportler Johny Hendricks bekannt. Als wahrer Publikumsliebling ist Hendricks derzeit die Nummer 1 in der Weltgewichtsklasse. / **BILD 11**
15. adidas präsentiert die Spielbekleidung führender nationaler Fußballverbände für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 und steigert damit die Vorfreude der Fans getreu dem Motto „Unsere Farben oder keine“. Das Design der Outfits wurde vom Stolz, der Leidenschaft und der Vision der Fußballfans der nächsten Generation inspiriert. Sie sind um 40% leichter als alle bisherigen adidas Outfits.
15. TaylorMade führt den JetSpeed ein, eine bahnbrechende Serie von Metallhölzern, zu der auch der erste Driver des Unternehmens mit der Speed Pocket Technologie gehört. / **BILD 12**
15. Reebok eröffnet sein erstes FitHub und seine erste CrossFit Box in Frankreich, in der 31 Avenue de l'Opéra, einer der angesagtesten Einkaufsadressen von Paris. Dieses außergewöhnliche und innovative Konzept vereint Reebok Retail-Store und CrossFit Fitnessstudio unter einem Dach.
21. adidas und die FIFA geben die Verlängerung ihrer langfristigen Partnerschaft bekannt. adidas bleibt damit bis 2030 offizieller Partner, Ausrüster und Lizenznehmer für die FIFA Fußballweltmeisterschaften und alle weiteren FIFA Sportveranstaltungen.

DEC

03. Im Rahmen des Investor Field Trips 2013 in Herzogenaurach bestätigt der adidas Konzern seine Ziele des Route 2015 Geschäftsplans, der bis 2015 einen Umsatz in Höhe von 17 Mrd. € und eine operative Marge in Höhe von 11% vorsieht.
04. adidas präsentiert der Öffentlichkeit Brazuca, den offiziellen Spielball für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien. / **BILD 13**
30. adidas stellt den D Rose 4.5 Signature-Basketballschuh vor, der zuerst in China und anschließend weltweit eingeführt wird. / **BILD 14**

Q3



Q4

Brief des Vorstandsvorsitzenden

30
2013



Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender

Im Jahr 2013 hat der adidas Konzern trotz externer und interner Herausforderungen solide Geschäftsergebnisse erzielt. Insbesondere die Abwertung mehrerer Währungen gegenüber dem Euro hat im Laufe des Jahres zu spürbar negativen Währungsumrechnungseffekten geführt. Nichtsdestotrotz hat der Konzern entschlossen daran gearbeitet, die Begehrlichkeit seiner Marken weiter zu erhöhen. Unser Fokus auf Innovation und Marketing hat dies in wichtigen Kategorien und Märkten erneut deutlich sichtbar gemacht. So konnte der Konzern weitere Fortschritte hinsichtlich seiner langfristigen Ziele zur nachhaltigen Margenverbesserung machen. Dies führte wiederum zu einem Rekordergebnis je Aktie, ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte, in Höhe von 4,01 €. Aufgrund dieser Leistung und der gesunden Bilanzstruktur des Konzerns wird das Management den Aktionären eine Dividende von 1,50 € je Aktie vorschlagen und damit seine Absicht, die Rendite für die Aktionäre stetig zu erhöhen, untermauern.

Im Jahr 2014 wird sich der Konzern aufgrund von Währungsabwertungen erneut mit wesentlichen Herausforderungen in puncto Währungsumrechnung und Margen konfrontiert sehen. Dennoch ist das Management aus operativer Sicht von einer starken zugrunde liegenden Wachstumsdynamik im Vergleich zum Jahr 2013 überzeugt. Insbesondere die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien und die weitere Einführung hoch innovativer Technologien wie Boost werden hierfür wichtige Impulse liefern.

Im folgenden Brief lässt Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns, das Jahr 2013 Revue passieren, er erläutert die Auswirkungen von Währungs- und Einmaleffekten und gibt aus strategischer und finanzieller Sicht einen Ausblick auf das Jahr 2014.



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

während eines Marathonlaufs zählt jeder Meter. In diesem Sinne freue ich mich, dass unser Konzern das Jahr 2013 sehr positiv abgeschlossen hat. Gegen Ende des Jahres sind wir wieder zu einer Wachstumsdynamik zurückgekehrt, die unseren Hochleistungsansprüchen entspricht. Wir haben im vierten Quartal hervorragende Ergebnisse erzielt: Unser Umsatz ist währungsbereinigt um robuste 12% gestiegen und das Betriebsergebnis ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte hat sich gegenüber dem Vorjahr sogar fast vervierfacht. Das ist ein neuer Rekord für den Konzern innerhalb eines vierten Quartals. Es zeugt von der Hartnäckigkeit und Energie, die wir an den Tag gelegt haben, um aus einem in vielen Bereichen herausfordernden Jahr das Beste zu machen. Durch unsere starke Performance gegen Ende des Jahres sind wir nun, Anfang 2014, bestens aufgestellt für ein spannendes Jahr für unsere Marken und unseren Konzern.

Bevor ich auf das Jahr 2014 eingehe, möchte ich jedoch zunächst auf das vergangene Jahr zurückblicken. Meine Bilanz für 2013 fällt gemischt, aber insgesamt positiv aus.

Die wichtigsten Entwicklungen des Jahres aus finanzieller Sicht waren:

- ✓ Der Umsatz ist auf währungsbereinigter Basis um 3% gestiegen beziehungsweise in Euro um 3% auf 14,5 Mrd. € zurückgegangen.
- ✓ Die Bruttomarge hat sich um 1,5 Prozentpunkte auf einen neuen Rekordwert von 49,3% verbessert.
- ✓ Die operative Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte ist um 70 Basispunkte auf 8,7% gestiegen.
- ✓ Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte hat sich um 6% auf 839 Mio. € erhöht.
- ✓ Das operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz hat um 90 Basispunkte zugelegt und belief sich auf 20,9%.
- ✓ Die Eigenkapitalquote hat sich um 2 Prozentpunkte auf 47,3% verbessert.
- ✓ Die Netto-Cash-Position betrug zum Ende des Jahres 295 Mio. €.

31
2013

Auf der einen Seite haben wir im September die Finanzprognosen, die wir zu Beginn des Jahres herausgegeben hatten, nach unten korrigieren müssen. Das war für mich und mein Führungsteam enttäuschend. Bei einem Unternehmen unserer Größe bringt jedes Jahr gewisse Herausforderungen mit sich – so ist es im Geschäftsleben; und das berücksichtigen wir auch entsprechend in unseren Planungen. Allerdings setzten im Verlauf des Jahres deutlich negative Währungsentwicklungen gegenüber dem Euro, Vertriebsengpässe in Russland/GUS sowie ein weltweit stagnierender Golfmarkt unsere Finanzergebnisse zusätzlich unter Druck. Ich habe bereits in meinem Brief zu den Ergebnissen der ersten neun Monate 2013 im Detail die Herausforderungen erläutert, die im Zusammenhang mit den Vertriebsengpässen und dem Golfmarkt stehen. Diese Herausforderungen haben sich zwar massiv auf unsere Profitabilität und Umsatzentwicklung ausgewirkt, letztendlich war es aber der Druck aus der Abwertung wichtiger Währungen gegenüber dem Euro, der ein zu hohes Ausmaß annahm, um ihn mit operativen Maßnahmen aufzufangen. Viele Währungen waren betroffen, unter anderem der russische Rubel, der japanische Yen, der argentinische Peso, der brasilianische Real, die türkische Lira, der australische Dollar und der kanadische Dollar. Bezogen auf das Gesamtjahr 2013 haben Währungseffekte unsere Umsatzergebnisse um mehr als 750 Mio. € geschmälert. Leider werden diese unkontrollierbaren und unvermeidbaren negativen Effekte auch 2014 andauern. In Anbetracht ihrer Bedeutung für unsere Konzernabschlüsse werde ich später nochmals hierauf zurückkommen.

Auf der anderen Seite dürfen wir allerdings unsere vielen Erfolge des Jahres 2013 nicht vergessen. Sie überwiegen definitiv die negativen Entwicklungen, da sie aus bedeutenden Errungenschaften in strategisch wichtigen Kategorien und Wachstumsmärkten stammen. Dies ist umso wichtiger, weil Erfolge in diesen Bereichen uns einem zentralen Ziel auf unserer Route 2015 näher bringen: qualitativ hochwertiges Wachstum und nachhaltigen Erfolg für unseren Konzern sicherstellen, indem wir mit Premium-Produkten und einzigartigen Markenerlebnissen für Begehrlichkeit unter Konsumenten sorgen.

Lassen Sie mich ein paar Beispiele nennen:

- ✓ Das Jahr 2013 stand beim adidas Konzern unter dem Motto „Jahr des Laufens“ – und das war es in der Tat. Der Umsatz hat, vor allem aufgrund der Einführung unserer äußerst innovativen Boost Technologie im Frühjahr, auf währungsbereinigter Basis um beeindruckende 17% zugelegt.
- ✓ In der Kategorie Fußball stieg der währungsbereinigte Umsatz um 4%, und das obwohl 2013 kein Jahr der großen Sportereignisse war und wir uns an einem starken Vorjahr messen mussten. 2014 wollen wir so weitermachen, wie wir das Jahr 2013 beendet haben. Wir haben mit unserer auffällig farbenfrohen Samba Kollektion, die ein neues Fußballschuhmodell aus jeder der vier adidas Fußballschuh-familien – adizero f50, Predator, Nitrocharge und 11 Pro – umfasst, für Begeisterung unter Fußballfans rund um den Globus gesorgt.
- ✓ Bei unserer jüngsten und strategisch wichtigen Submarke adidas NEO konnten wir weitere solide Fortschritte bei der Vertiefung unserer Beziehung zu jungen Teenager-Lifestyle-Konsumenten erzielen. Der Umsatz von NEO ist 2013 auf währungsbereinigter Basis um 14% gestiegen. Das Label generiert nun fast 700 Mio. € an Umsatzerlösen. Mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von fast 40% in den letzten vier Jahren ist das in jeder Hinsicht beeindruckend.
- ✓ Bei unserer Submarke Originals verzeichneten wir in der Kategorie Action Sports einen sehr erfreulichen Umsatzanstieg um starke 62%. Unser Ziel ist es, weiterhin eine starke Beziehung zu dieser Zielgruppe aufzubauen, da ihre Ausstrahlung und ihre Ansprüche an Produkte genau das ausdrücken, worum es bei Originals geht.
- ✓ Wie versprochen, sind wir mit der Marke Reebok 2013 wieder auf einen Wachstumspfad zurückgekehrt. Der Umsatz ist währungsbereinigt um 2% gestiegen. Ohne den Effekt der NFL-Lizenzzvereinbarung, der das erste Quartal des Jahres noch belastete, hat der währungsbereinigte Umsatz um 4% zugelegt. Zudem haben wir eine großartige Verbesserung der Bruttomarge um 4,0 Prozentpunkte auf 39,7% erreicht und sind nun in Reichweite unseres Route 2015 Ziels, Reeboks Marge auf einen Wert über 40% zu steigern.
- ✓ Zu guter Letzt: TaylorMade-adidas Golf ist und bleibt trotz des herausfordernden Golfmarkts die umstrittene Nummer eins in den Kategorien Metallhölzer und Eisen. Obwohl es insgesamt ein schwieriges Jahr war, konnten wir unseren führenden Marktanteil in der Kategorie Eisen weltweit weiter ausbauen. Auch im Bereich Schuhe, in dem der währungsbereinigte Umsatz um solide 16% zulegte, haben wir deutliche Marktanteile hinzugewonnen.

Was die einzelnen Regionen angeht, so haben wir erneut in wichtigen Schwellenländern wie Lateinamerika und China eine Vorreiterrolle gespielt. Dort ist der währungsbereinigte Umsatz im Jahr 2013 um 19% beziehungsweise 7% gestiegen. In Lateinamerika, einer Region, die 2014 im Rampenlicht stehen wird, sind diese Erfolge natürlich auch auf die wachsende Vorfreude und die Begeisterung im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft in Brasilien zurückzuführen. Aber sie reflektieren ebenfalls unsere kontinuierlichen Investitionen und Verbesserungen in diesem pulsierenden Teil der Welt. In China geben wir nach wie vor den Ton an, und das sowohl gegenüber unserem Hauptmitbewerber als auch gegenüber lokalen Anbietern. Hier stieg der Umsatz auf über 1,6 Mrd. €. Unser dortiges Management-Team spielt nach wie vor seine Stärken in der operativen Umsetzung unserer Strategien aus, indem es sein tiefes Verständnis über die Ansprüche des chinesischen Konsumenten mit der Anziehungskraft und Attraktivität der Marke adidas verbindet. Sämtliche Marktforschungsergebnisse bestätigen, dass adidas derzeit eine der angesagtesten Marken in China ist. Und wir haben dort mit über 7.600 Läden in mehr als 1.000 Städten eine hervorragende Präsenz.

In anderen Regionen verlief die Entwicklung unseres Konzerns im Jahr 2013 eher gemischt. In Westeuropa, wo der Umsatz währungsbereinigt um 6 % zurückging, sahen wir uns mit besonderen Herausforderungen aufgrund der schwierigen Vergleichsbasis im Zusammenhang mit den großen Sportereignissen des Vorjahres konfrontiert. In Nordamerika blieb die Entwicklung ebenfalls hinter unseren Erwartungen zurück. Einige Trends im Lifestyle-Bereich entwickelten sich nicht zu unseren Gunsten, und aufgrund der Verletzung unseres Star-Athleten Derrick Rose fiel das Wachstum im Bereich Basketballschuhe niedriger aus als erwartet. Wir haben jedoch an unserem Produktangebot für beide Regionen hart gearbeitet. Daher bin ich zuversichtlich, dass wir dort im Jahr 2014 wieder an Dynamik gewinnen werden. Zudem haben wir zahlreiche neue organisatorische Initiativen angestoßen, um in diesen Regionen noch schneller und besser zu werden. So haben wir eine einheitliche Strategie für Westeuropa eingeführt und eine neue Marktstruktur implementiert, um in unserer Heimatregion auch weiterhin das Spiel zu bestimmen. Ich bin überzeugt, dass wir mit dieser neuen und besser koordinierten Struktur noch attraktiver für Konsumenten und Kunden sein werden und unsere führende Position in dieser wichtigen Region weiter ausbauen können. In Nordamerika haben wir adidas und Reebok zudem unter einem Management-Team zusammengeführt, um das Potenzial der beiden Marken in dieser Region zu maximieren.

Uns ist bewusst, dass wir uns auch auf Vorstandsebene für die Zukunft gut aufstellen müssen. Ich habe stets betont, dass unser Konzern eine Vielzahl internationaler, talentierter Mitarbeiter hat und wir sind fest entschlossen, der nächsten Generation von Führungskräften mehr Verantwortung zu geben. Nach der Ernennung von Roland Auschel, der im vergangenen Oktober die Verantwortung für Global Sales auf Vorstandsebene übernahm, freue ich mich nun sehr, Eric Liedtke im Vorstand willkommen zu heißen. Eric Liedtke wird die Nachfolge von Erich Stamminger antreten und den Bereich Global Brands verantworten. Er hat in den letzten Jahren maßgeblich zur positiven Entwicklung der Marke adidas beigetragen. Wir sind überzeugt, dass er unsere Marken in die nächste Ära von Begehrlichkeit, Erfolg und Wachstum führen wird. Gleichzeitig möchte ich mich im Namen des adidas Konzerns bei Erich Stamminger bedanken – für seine Führung und seine Expertise sowie für seine unzähligen Beiträge zum Erfolg des Konzerns und seiner Marken in den letzten drei Jahrzehnten.

33
2013

Lassen Sie mich nun den Blick in die Zukunft richten. Die Leidenschaft, die Inspiration und das Streben nach Erfolgen, das unsere Mitarbeiter bei der Erzielung unserer Ergebnisse an den Tag legen, untermauern unser gemeinsames Ziel, das weltweit führende Sportartikelunternehmen zu werden. Und das wird sich im Jahr 2014 nicht ändern.

Wir haben alles, was wir brauchen, um erfolgreich zu sein – seien es Produkte, Kampagnen und Kreativität. Und wir werden mit aller Entschlossenheit, Schnelligkeit und Führungskompetenz vorgehen.

- ✓ Als offizieller Partner der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien wird adidas die sichtbarste Marke des Turniers sein, was zu Rekordumsätzen in Höhe von 2 Mrd. € in der Kategorie Fußball wesentlich beitragen wird. Unsere ersten Produkte für die Fußball-WM 2014 sind seit Mitte November auf dem Markt und verkaufen sich sehr gut. Die bisherigen Durchverkäufe der Nationalmannschaftstriks sowie des offiziellen Spielballs des Turniers, Brazuca, übertreffen sämtliche interne Erwartungen.
- ✓ In der Kategorie Running fokussieren wir uns weiterhin auf den Ausbau der äußerst erfolgreichen Boost Produktfamilie, von der wir 2014 mehr als acht Millionen Paar verkaufen wollen. Zudem wollen wir Springblade weltweit in neuen Märkten einführen.
- ✓ Mit der Einführung des D Rose 5.0 in der zweiten Jahreshälfte 2014 werden wir die Boost Technologie auch in die Kategorie Basketball integrieren. Außerdem werden wir mit Top-NBA-Spielern wie Derrick Rose, Jeremy Lin, Dwight Howard, Damian Lillard, John Wall und Ricky Rubio unsere Präsenz auf dem Spielfeld steigern.

- ✓ Mit bislang starken ersten Durchverkaufszahlen sieht bei Originals alles danach aus, dass die Neuauflage des Stan Smith und die Einführung des ZX Flux Verkaufsschlager im Einzelhandel werden. Wir werden auch ein neues Store-Konzept - „Neighbourhood“ - vorstellen, das wir in den nächsten Jahren in über 30 Städten einführen wollen, und uns auf neue Kollaborationen mit Premium-Einzelhändlern wie Topshop, Urban Outfitters und Farm fokussieren.
- ✓ Nach den erfolgreichen Eröffnungen der ersten adidas NEO Stores in Deutschland 2012/2013 werden wir im Jahr 2014 unsere Testphase mit der Eröffnung von NEO Läden in Polen und der Tschechischen Republik verlängern. Am 20. Februar haben wir in Warschau unseren ersten NEO Laden in Polen eröffnet. Unser langfristiges Ziel ist es, mit NEO weltweit einen Umsatz von 1 Mrd. € zu generieren.
- ✓ Bei Reebok wird unser Kategorieansatz erneut qualitativ hochwertiges Wachstum für die Marke im Jahr 2014 fördern. Unterstützt wird dies zum Beispiel durch unsere strategischen Partnerschaften mit CrossFit, Spartan Race und Les Mills sowie die Zusammenarbeit mit Stars wie Alicia Keys, Shaq O'Neal und Tyga in unserem Classics Geschäft.
- ✓ Der Golfmarkt wird sich auch im Jahr 2014 mit schwierigen Rahmenbedingungen konfrontiert sehen. Nichtsdestotrotz wird TaylorMade-adidas Golf mit hoch innovativen Produkten wie dem JetSpeed Driver, der mit der bekannten Speed Pocket Technologie von TaylorMade ausgestattet ist, oder dem adizero One Golfschuh, dem leichtesten Performance-Golfschuh in der Geschichte des Unternehmens, seine führende Stellung auf dem Golfmarkt aufrechterhalten.

Im Jahr 2010 stellten wir, wie Sie wissen, unseren strategischen Geschäftsplan Route 2015 vor. Kernstück dieses Plans ist es, den Konzern für langfristiges Wachstum und nachhaltigen Erfolg aufzustellen und in vielen Bereichen dementsprechend Veränderungen vorzunehmen. Jetzt, wo wir mehr als die halbe Distanz auf unserer Route 2015 zurückgelegt haben, ist es an der Zeit, zu reflektieren und unseren Fokus neu zu schärfen. Nach drei Jahren bin ich aus operativer Sicht durchaus zufrieden. Hier sind wir auf Kurs. Leider mussten wir uns jedoch mit größeren gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen auseinandersetzen, als anzunehmen war – von steigenden Beschaffungskosten über ein anhaltend schwächeres Marktumfeld in Europa bis hin zu negativen Währungsbewegungen, die die allergrößte Herausforderung darstellten. Und um ganz ehrlich zu sein, auch wir selbst haben bei der Umsetzung ein paar Fehler gemacht.

Ein äußerst fähiges Management-Team zeichnet jedoch aus, dass es weiß, wie man Herausforderungen angeht. Sie können mir glauben, wir haben nicht nur das Wissen, sondern auch die Einstellung und die Entschlossenheit, um dies zu tun. Ich bin überzeugt, dass wir ohne Währungseffekte die meisten, wenn nicht alle operativen Ziele, die wir uns im Rahmen von Route 2015 gesetzt haben, erreichen werden. Allerdings stellt die Währungssituation, wie sie momentan vorherrscht, ein erhebliches Risiko für die Erreichung unserer Ziele dar. Dies haben wir in unseren Finanzprognosen für 2014 reflektiert, nach denen wir ein weiteres Jahr mit wesentlichen negativen Währungseffekten erwarten. Zum momentanen Zeitpunkt könnte die Größenordnung ähnlich ausfallen wie im Jahr 2013, das heißt mit einem negativen Effekt im mittleren einstelligen Prozentpunktbereich alleine aus der Währungsumrechnung. Zudem sehen wir angesichts der deutlichen Abschwächung von Währungen wie dem argentinischen Peso und dem russischen Rubel seit Beginn des Jahres 2014 einen zusätzlichen Druck auf die Bruttomarge. Dies liegt daran, dass wir in diesen Märkten unsere auf US-Dollar lautenden Beschaffungskosten nicht absichern, da die Kosten des Hedging dort zu hoch sind. Diese Situation haben wir in unserer prognostizierten Spanne für den auf Anteilseigner entfallenden Gewinn zwischen 830 Mio. € und 930 Mio. € berücksichtigt.

Was bedeutet dies also für unsere Ziele für 2015? Beim Aufstieg zur letzten Bergetappe werden uns Währungseffekte den Weg zum Gipfel schwerer machen, als wir vom Basislager aus dachten. Aber ich kann Ihnen versichern: Wir haben die richtige Ausrüstung, das Können und die talentiertesten Mitarbeiter, um den Gipfel zu erklimmen. Wir haben auch das Durchhaltevermögen, um dorthin zu kommen, auch wenn es etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen wird, um alle Ziele unseres Route 2015 Plans zu erreichen.

Die nächsten zwei Jahre werden trotzdem unsere erfolgreichsten überhaupt werden. Wir werden weiterhin gemäß unserem Plan ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich vorantreiben. In Euro werden wir den Gewinn deutlich schneller steigern als den Umsatz. Unter der Voraussetzung keiner wesentlichen Verschlechterung der Währungsentwicklungen bin ich aus heutiger Sicht nach wie vor zuversichtlich, dass wir unser Ziel einer durchschnittlichen jährlichen Verbesserung des Ergebnisses je Aktie im zweistelligen Bereich innerhalb des Route 2015 Zeitraums erreichen werden. Angesichts des weltweit sehr schwierigen und ungewissen gesamtwirtschaftlichen Umfelds ist dies meines Erachtens eine hervorragende Rendite.

Eines möchte ich Ihnen mit diesem Brief klar vermitteln: Unser Unternehmen ist ein Wachstumsunternehmen. Wir werden 2014 und auch 2015 in allen Märkten, in allen Vertriebskanälen und bei allen Marken weiter wachsen. Ich bin stolz auf die vielen Erfolge, die wir bisher gemeinsam mit Ihnen, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, auf unserer Route 2015 erlebt haben. Wir haben bis dato eine durchschnittliche jährliche Gewinnsteigerung in Höhe von 14 % erzielt. Sie haben Vertrauen in uns und in das Potenzial unseres Konzerns gezeigt. Dies spiegelt sich auch deutlich in der starken Entwicklung unseres Aktienkurses wider. Im Jahr 2013 ist unsere Aktie um 38 % gestiegen und konnte erneut schneller wachsen als der DAX, der im gleichen Zeitraum um 25 % zulegte. Mit einer Marktkapitalisierung in Höhe von 19 Mrd. € zum Jahresende 2013 war die adidas AG noch nie so wertvoll wie zu diesem Zeitpunkt. Und wir freuen uns aufgrund unserer gesunden Bilanzstruktur, weitere Fortschritte bei der Verbesserung des Ausschüttungssatzes für 2013 von 35,7 % auf 37,4 % (ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte) machen zu können. Dies entspricht einer Dividende je Aktie in Höhe von 1,50 €.

Aber wir sind ein leistungsorientiertes Unternehmen und wollen noch mehr erreichen, sowohl für uns als auch für Sie. Wir haben eine nachgewiesene Erfolgsbilanz: Wenn es darauf ankommt, sind wir im Stande, die wichtigen Ergebnisse zu liefern. Ich kann Ihnen versichern: Wir sind in der Lage und bestrebt, dies auch erneut zu tun. Das verdeutlicht die Dynamik im vierten Quartal. Wir werden sicherstellen, dass wir das Richtige für den langfristigen Erfolg unseres Konzerns tun. Wir werden die richtigen Maßnahmen treffen und unsere Ziele entschlossen und fokussiert weiterverfolgen. Währungseffekte werden zwar unsere Finanzergebnisse beeinträchtigen. Sie werden aber unsere Willenskraft nicht schwächen, die Vision des Konzerns weiterzuverfolgen: das weltweit führende Sportartikelunternehmen zu werden. Wir sind hier aus Liebe zum Sport. Das ist unsere Leidenschaft und wir werden weiterhin so arbeiten, dass wir stolz auf das Ergebnis sein können. Ich bin überzeugt, dass wir alles Notwendige an der Hand haben, um in neue Höhen aufzusteigen, Rekorde zu brechen und langfristige, nachhaltige Wertschöpfung für unseren Konzern zu generieren.

35
2013

Mit sportlichem Gruß,



HERBERT HAINER
Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns

Vorstand

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



HERBERT HAINER
Vorstandsvorsitzender

FOR THE LOVE OF SPORT

HERBERT HAINER

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 kam 1997 in den Vorstand und wurde 2001 Vorstandsvorsitzender der adidas AG. Er ist verheiratet, hat zwei Töchter und lebt in Herzogenaurach.

Herbert Hainer ist auch:
／ Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats,
FC Bayern München AG, München

／ Mitglied des Aufsichtsrats,
Allianz Deutschland AG, München

／ Mitglied des Aufsichtsrats,
Deutsche Lufthansa AG, Köln

ROBIN J. STALKER
Finanzvorstand



Mehr Informationen zum Vorstand
des adidas Konzerns finden Sie unter:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE/VORSTAND



ROLAND AUSCHEL
Global Sales
Seit 1. Oktober 2013

ROLAND AUSCHEL

Roland Auschel wurde 1963 in Bad Waldsee geboren. Er erwarb seinen Bachelor-Abschluss in Europäischer Betriebswirtschaft in Deutschland/Großbritannien und absolvierte ein MBA-Studium in den USA. 1989 kam Roland Auschel als strategischer Planer zu adidas.

Während seiner beruflichen Laufbahn im adidas Konzern hatte er viele leitende Managementpositionen inne, u.a. als Business Unit Manager, Key Account Manager Europe und Head of Region Europe, Middle East and Africa. 2009 wurde Roland Auschel zum Chief Sales Officer Multichannel Markets ernannt. 2013 wurde er für den Bereich Global Sales in den Vorstand berufen. Roland Auschel ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt in Erlangen.



GLENN BENNETT
Global Operations

GLENN BENNETT

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

37
2013

ROBIN J. STALKER

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 auch:
✓ Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler AG, Herzogenaurach



ERICH STAMMINGER
Global Brands

ERICH STAMMINGER

Erich Stammer wurde 1957 in Rosenberg geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt begann er seine Karriere bei dem Marktforschungsinstitut GfK. 1983 kam Erich Stammer zu adidas Deutschland. Er war in mehreren Marketingpositionen tätig, bevor er Geschäftsführer für Deutschland und später für Europa und Asien/Pazifik wurde. Erich Stammer ist seit 1997 Mitglied des Vorstands und wurde im Jahr 2000 zum Head of Global Marketing ernannt. Vier Jahre später wurde er President von adidas Nordamerika und war gleichzeitig weiterhin für den Bereich Marketing weltweit verantwortlich. Im Jahr 2006 wurde er President der Marke adidas und ist seit 2010 für den Bereich Global Brands verantwortlich. Erich Stammer ist verheiratet und lebt in Nürnberg.

All unsere Mitarbeiter setzen sich mit voller Hingabe und Engagement für unsere Mission ein, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu werden.

Warum? Weil wir unseren Stakeholdern größtmögliche nachhaltige Wertschöpfung bieten wollen. Egal ob Sportler, Fashionistas oder Aktionäre – wir streben stets danach, ihnen das Beste zu bieten.

For the love of sport.

FOR
THE
LOVE OF
SPORT

An unsere Aktionäre
Vorstand

✓ 01.5 ✓



FOR THE LOVE OF SPORT

Aufsichtsrat



IGOR LANDAU
Vorsitzender

Ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Aventis S.A.,
Paris, Frankreich

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

SABINE BAUER¹⁾
Stellvertretende Vorsitzende

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats,
adidas AG

WILLI SCHWERDTLE
Stellvertretender Vorsitzender

Partner, WP Force Solutions GmbH i.G.,
Bad Homburg²⁾

- ／ Mitglied des Aufsichtsrats, Eckes AG,
Nieder-Olm

40
2013



DIETER HAUENSTEIN¹⁾

Stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats
Herzogenaurach, adidas AG

DR. WOLFGANG JÄGER¹⁾

Geschäftsführer, Hans-Böckler-Stiftung,
Düsseldorf

DR. STEFAN JENTZSCH

Partner, Perella Weinberg Partners UK LLP,
London, Großbritannien

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

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

Nominierungsausschuss／Igor Landau (Vorsitzender), Willi Schwerdtle, Christian Tourres

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

¹⁾ Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin. ²⁾ Seit 2. Oktober 2013; zuvor Unternehmensberater, Hofheim am Taunus. ³⁾ Seit 31. Dezember 2013.



HERBERT KAUFFMANN

Unternehmensberater, Stuttgart

- ✓ Vorsitzender des Aufsichtsrats,
Uniscon universal identity control GmbH,
München
- ✓ Mitglied des Aufsichtsrats, DEUTZ AG, Köln³⁾

ROLAND NOSKO¹⁾

Bezirksleiter IG BCE, Bezirk Nürnberg, Nürnberg

- ✓ Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats,
CeramTec GmbH, Plochingen

ALEXANDER POPOW

Vorsitzender, RFSO „Lokomotiv“,
Moskau, Russland



HANS RUPRECHT¹⁾

Vertriebsdirektor Customer Service
Central Europe West, adidas AG

HEIDI THALER-VEH¹⁾

Mitglied des Gesamtbetriebsrats,
adidas AG

CHRISTIAN TOURRES

Ehemaliges Vorstandsmitglied der adidas AG

Bericht des Aufsichtsrats



Igor Landau
Vorsitzender des Aufsichtsrats

42
2013

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wir blicken auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2013 zurück, das zugleich auch herausfordernd war. Dank starker Marken und Partnerschaften im Sport sowie erstklassiger Innovationen ist es dem adidas Konzern wieder gelungen, insgesamt gute Geschäftsergebnisse zu erzielen. Wachstum in den Schwellenländern sowie die deutliche Verbesserung der Bruttomarge waren bedeutende Highlights. Allerdings hatte der adidas Konzern im Jahr 2013 auch mit starkem Gegenwind zu kämpfen. Insbesondere die deutlich negativen Währungseffekte, die schwache Marktentwicklung in Westeuropa, die generell gesunkene Nachfrage im Golfmarkt sowie Vertriebsprobleme in Russland/CIS stellten den Konzern vor Herausforderungen. Wir sind diese Themen jedoch proaktiv und entschlossen angegangen. So ist der Konzern gut aufgestellt, um im Jahr 2014 wieder Umsatzsteigerungen bei allen Marken und in allen Regionen bzw. Märkten zu erzielen sowie die Profitabilität zu verbessern.

Überwachung und Beratung im Dialog mit dem Vorstand

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

In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, hat uns der Vorstand unmittelbar eingebunden. Zu einzelnen Geschäftsvorgängen haben wir nach eingehender Beratung und Prüfung der uns vom Vorstand übergebenen ausführlichen Unterlagen 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 hat uns der Vorstand umgehend und ausführlich erläutert und wurden von uns im Aufsichtsrat intensiv behandelt.

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

Im Berichtsjahr haben wir fünf ordentliche Sitzungen abgehalten, des Weiteren zwei außerordentliche Sitzungen. Im Januar 2014 fand eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung zu Vorstandsvorliegen in Form einer Telefonkonferenz statt, an der zwei Anteilseignervertreter angesichts der kurzfristigen Anberaumung nicht persönlich teilnehmen konnten. Die ordentliche Plenumssitzung des Aufsichtsrats, die im Februar 2014 abgehalten wurde, behandelte Themen, die das Geschäftsjahr 2013 betrafen.

Abgesehen von einer ordentlichen Sitzung im Berichtsjahr, an der zwei Aufsichtsratsmitglieder aufgrund anderer, nicht aufschiebbarer dienstlicher Termine nicht teilnehmen konnten, waren alle Mitglieder des Aufsichtsrats in allen Sitzungen anwesend. Bezogen auf die Plenumssitzungen lag die Präsenz im Berichtsjahr damit durchschnittlich bei knapp 97 %. Die Ausschüsse tagten, abgesehen von einer Sitzung des Prüfungsausschusses sowie des Präsidialausschusses, stets vollzählig. Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft [KPMG], hat an allen ordentlichen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit nicht Vorstandsvorliegen behandelt wurden, und an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen. Die Arbeitnehmervertreter haben Tagesordnungspunkte der 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 behandelten sie Fragen der Unternehmensstrategie, der Geschäftsentwicklung und -planung, der Risikolage und des Risikomanagements sowie der Compliance. Der Aufsichtsratsvorsitzende wurde darüber hinaus über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung des Unternehmens sowie die Geschäftsführung von wesentlicher Bedeutung waren, umgehend informiert.

43
2013

Themen im Aufsichtsratsplenum

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

Lage und Geschäftsentwicklung

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

Im März 2013 haben wir uns intensiv mit dem von der KPMG jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehenen Jahres- und Konzernabschluss 2012 mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern sowie dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns befasst und diese geprüft. Ausführlich berichtete uns der Vorstand im Mai über die Maßnahmen, die er im Rahmen der Aufarbeitung des bei der Konzerngesellschaft Reebok India Company aufgetretenen Compliance-Falls eingeleitet hat. Ferner erläuterte er uns im Vorfeld der Fußballweltmeisterschaft 2014 die Geschäftsentwicklung und die geplanten Marketingaktivitäten in der Kategorie Fußball. Im August befassten wir uns ausführlich mit der neuen Logistik- und Lagerstrategie des Konzerns und den möglichen finanziellen Auswirkungen. In unserer außerordentlichen Sitzung im September informierte uns der Vorstand, dass die veröffentlichten Umsatz- und Gewinnziele für das Berichtsjahr aufgrund kurzfristig aufgetretener negativer Marktentwicklungen nicht mehr erreichbar seien. Wir erörterten ausführlich die Hintergründe, wie die kurzfristig aufgetretene deutliche Verschärfung der negativen Währungseffekte, die anhaltende Schwäche im weltweiten Golfmarkt und den unerwarteten kurzfristigen Vertriebsengpass, verursacht durch die Umstellung des Vertriebs auf ein neues Distributionszentrum in Russland. Im November ließen wir uns detailliert über die Wettbewerbssituation im Sportartikelmarkt informieren.

Zustimmungsbedürftige Geschäfte

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

Im Rahmen dieses Zustimmungsvorbehalts befassten wir uns in unserer Februarsitzung ausführlich mit der vom Vorstand vorgelegten Budget- und Investitionsplanung 2013 und stimmten den angesichts des makroökonomischen Umfelds als ehrgeizig bewerteten Planungen zu. Ferner stimmten wir der Auflösung des für den Erwerb von Adams Golf, Inc., USA im Geschäftsjahr 2012 ad hoc gebildeten Ausschusses „Apple“ nach Beendigung dieses Projekts zu. Über die der Hauptversammlung 2013 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2012, berieten und beschlossen wir in unserer Sitzung im März. Der Vorstand informierte uns in einer Form einer Telefonkonferenz abgehaltenen außerordentlichen Sitzung im Juni ausführlich über von Konzerngesellschaften langfristig angemietete, strategisch wichtige Logistikzentren und deren möglichen Erwerb im Interesse einer Optimierung der Wirtschaftlichkeit. Konkret befassten wir uns mit dem Vorschlag des Vorstands, das bislang von einer Konzerngesellschaft angemietete, strategisch wichtige Logistikzentrum in Manchester, Großbritannien, zu erwerben. In unserer Augustsitzung beschlossen wir, anlässlich einer ausführlichen Präsentation des Vorstands über die künftige Logistik- und Lagerstrategie des adidas Konzerns, Investitionen in das Lager in Brasilien zu tätigen. Des Weiteren befassten wir uns mit den verschiedenen Möglichkeiten der Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen der adidas AG und stimmten der Ausfinanzierung in Form eines Pensionstreuhafonds zu.

Zusammensetzung des Vorstands

Im Berichtsjahr sowie zu Beginn des Geschäftsjahres 2014 haben wir maßgebliche Entscheidungen über Veränderungen im Vorstand getroffen. In unserer Sitzung im Mai 2013 beschlossen wir die Verlängerung des Vorstandsmandats von Erich Stamminger um weitere drei Jahre und trugen damit seinen ausgezeichneten Leistungen und Erfolgen im Bereich Global Brands Rechnung. Zudem beschlossen wir nach ausführlichen Beratungen die Änderungen der Konditionen für seinen Vorstandsdienstvertrag entsprechend dem Vorschlag des Präsidialausschusses. In unserer im September in Form einer Telefonkonferenz abgehaltenen Aufsichtsratssitzung beschlossen wir nach intensiver Beratung die Bestellung von Roland Auschel, der im Konzern bereits seit 20 Jahren verschiedene Managementpositionen im In- und Ausland ausgeübt hat, zum Mitglied des Vorstands und Leiter des Vorstandressorts Global Sales mit Wirkung zum 1. Oktober 2013 und legten seine Vergütung entsprechend dem Vorschlag des Präsidialausschusses fest. Mit der Schaffung des Vorstandsbereichs Global Sales als eigenständiges Ressort haben wir der Bedeutung von Global Sales für unser Unternehmen Rechnung getragen. In unserer außerordentlichen Sitzung am 8. Januar 2014 kamen wir der Bitte unseres langjährigen Vorstandsmitglieds Erich Stamminger, ihn aus den Diensten als Vorstandsmitglied mit Wirkung zum Ablauf des 5. März 2014 zu entlassen, nach intensiven Beratungen im Plenum nach. Wir stimmten der einvernehmlichen Beendigung seiner Bestellung zu und beschlossen dann nach ausführlicher Beratung die Bestellung von Eric Liedtke, der bereits seit 20 Jahren verschiedene Managementpositionen im In- und Ausland innerhalb des adidas Konzerns ausgeübt hat, zum Mitglied des Vorstands und Leiter des Vorstandsbereichs Global Brands. Zudem legten wir seine Vergütung fest und stimmten der Aufhebungsvereinbarung zum Vorstandsdienstvertrag mit Erich Stamminger entsprechend dem Vorschlag des Präsidialausschusses zu.

44
2013

Vorstandsvergütung

Wesentliche Themen unserer Sitzung sowie unseres Umlaufbeschlusses im Februar 2013 waren die Festsetzung der Performance-Boni für unsere Vorstände für das Geschäftsjahr 2012 sowie die Neufestsetzung der an die Vorstände bereits ausgezahlten Performance-Boni für das Geschäftsjahr 2011 und die Vorjahre entsprechend den Vorschlägen des Präsidialausschusses. Die Neufestsetzung war notwendig, da die Finanzkennzahlen, die die Grundlage für die Beurteilung der Zielerreichung unserer Vorstände im Geschäftsjahr 2011 und den Vorjahren bildeten, aufgrund der bei Reebok India Company aufgetretenen finanziellen Unregelmäßigkeiten angepasst werden mussten, was auch zu einer Anpassung des Konzernabschlusses 2011 und der Vorjahre geführt hatte. Während die Anpassungen der Finanzkennzahlen die Neufestsetzungen der Performance-Boni für das Geschäftsjahr 2011 und die Vorjahre bedingten und damit zu Rückzahlungsverpflichtungen der Vorstände führten, waren die bereits ausgezahlten LTIP-Boni 2009/2011 nicht betroffen.

Im März 2013 beschlossen wir nach ausführlichen Beratungen die für die Gewährung der Performance-Boni 2013 maßgeblichen Performance-Kriterien mit den jeweiligen kurzfristigen Zielen und legten den für jedes Vorstandsmitglied maßgeblichen Performance-Bonus-Zielbetrag entsprechend dem Vorschlag des Präsidialausschusses fest. Im Februar 2014 erörterten wir die Leistungen der Vorstandsmitglieder im Berichtsjahr und beschlossen die ihnen zu gewährenden Performance-Boni.

Zu den Einzelheiten der Vergütung für das Geschäftsjahr 2013 wird auf den Vergütungsbericht verwiesen ✓ **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 53.**

Corporate Governance

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex („Kodex“), werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt. Zusätzlich zu den Februarsitzungen, deren jeweiliger Themenschwerpunkt in der Regel auf Corporate Governance liegt, haben wir uns in unserer Augustsitzung mit den von der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ am 13. Mai 2013 beschlossenen Kodexänderungen befasst, die sich im Wesentlichen auf das Thema „Vorstandsvergütung“ beziehen. In dieser Sitzung sowie in unserer Sitzung im Februar 2014 haben wir intensiv über die Empfehlung, betragsmäßige Höchstgrenzen für die variablen Vergütungskomponenten einzuführen, beraten und entsprechende Höchstgrenzen beschlossen. In der Sitzung im Februar haben wir uns zudem mit der Empfehlung des Kodex, bei der Festsetzung der Vorstandsvergütung auch das Verhältnis der Vorstandsvergütung zu der Vergütung des oberen Führungskreises und der gesamten Belegschaft auch in der zeitlichen Entwicklung zu berücksichtigen, ausführlich befasst. Wir haben eingehend über die jeweilige Zusammensetzung der für die Ermittlung dieser Relationen erforderlichen Vergleichsgruppen beraten und anschließend den entsprechenden Beschluss gefasst. In dieser Sitzung haben wir auch die Entsprechenserklärung 2014 nach umfassender Beratung beschlossen. Die Entsprechenserklärung wurde den Aktionären auf der Internetseite unter :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE/CORPORATE_GOVERNANCE dauerhaft zugänglich gemacht.

45
2013

Anhaltspunkte für Interessenkonflikte von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind und über die die Hauptversammlung informiert werden soll, hat es nicht gegeben.

Es bestehen keine unmittelbaren Beratungs- oder sonstigen Dienstleistungsbeziehungen zwischen der Gesellschaft und einem Aufsichtsratsmitglied.

Weitere Informationen zu Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung ✓ **SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 48.**

Effiziente Arbeit in den Ausschüssen

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir neben insgesamt fünf ständigen Aufsichtsratsausschüssen ✓ **SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 40** zwei projektbezogene, im Jahr 2009 bzw. 2012 gebildete Ad-hoc-Ausschüsse eingerichtet. Die Ausschüsse bereiten Beschlüsse des Aufsichtsrats sowie Themen für die Aufsichtsratssitzungen vor. Im gesetzlich zulässigen Rahmen haben wir in geeigneten Fällen Beschluss-zuständigkeiten des Aufsichtsrats auf einzelne Ausschüsse übertragen. Den Vorsitz in allen ständigen Ausschüssen mit Ausnahme des Prüfungsausschusses führt der Aufsichtsratsvorsitzende. Die Ausschuss-vorsitzenden 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 2013 sechs Sitzungen ab, zwei davon in Form einer Telefonkonferenz. Eine weitere Sitzung, die Themen des Berichtsjahres betraf, fand im Februar 2014 statt.

Der Schwerpunkt der Sitzungen des Präsidialausschusses lag in der Vorbereitung der oben bereits im Einzelnen erläuterten Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums zur Vorstandsvergütung – hier vor allem zur konkreten Bemessung der variablen Vergütung des Vorstands – sowie zu den personellen Veränderungen im Vorstand. So bereitete der Präsidialausschuss nach ausführlichen Diskussionen in seiner Sitzung im Februar 2013 den Beschlussvorschlag an den Aufsichtsrat hinsichtlich der Höhe der von den Vorstandsmitgliedern für die Geschäftsjahre 2011 und die Vorjahre zurückzuzahlenden Performance-Boni vor. Des Weiteren ermittelte er die individuellen Zielerreichungsgrade hinsichtlich der den Vorständen für das Geschäftsjahr 2012 zu gewährenden Performance-Boni und beschloss eine entsprechende Empfehlung an den Aufsichtsrat. Darüber hinaus beriet er im März über die neuen Performance-Kriterien und -Ziele sowie über die Zielboni für die Performance-Bonus-Pläne der Vorstände im Berichtsjahr. Im September und Dezember 2013 befasste er sich mit Themen der Vorstandsvergütung. Im Februar 2014 beriet er über die Aufhebungsvereinbarung zu dem mit Erich Stammerer abgeschlossenen Vorstandsdienstvertrag sowie über die den Vorständen für das Berichtsjahr zu gewährenden Performance-Boni. In jeder dieser Sitzungen beschloss er die entsprechenden Beschlussvorschläge für das Aufsichtsratsplenum.

／ Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr fünf Sitzungen ab sowie eine weitere Sitzung im Februar 2014, die Themen des Berichtsjahrs betraf. An allen Sitzungen nahmen der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich.

46
2013

Schwerpunkt der Ausschusstätigkeit waren im Februar 2013 die Vorprüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2012 mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern sowie dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands. Nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte mit dem Abschlussprüfer erteilte der Prüfungsausschuss anlässlich seiner Sitzung im März dem Aufsichtsrat die Empfehlung, den Jahres- und Konzernabschluss zu billigen. Des Weiteren bereitete er den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2013 nach Einholung der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers vor. Gegenstand ausführlicher Beratungen war die Erteilung der entsprechenden Prüfungsaufträge nach gemeinsamer Festlegung der Prüfungsschwerpunkte. Schließlich befasste er sich im November mit den Honorarvereinbarungen und überwachte die Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers, indem er sich darlegen ließ, welche Maßnahmen der Abschlussprüfer zur Gewährleistung seiner Unabhängigkeit und Qualifikation durchführt und dass beim Abschlussprüfer keine Interessenkonflikte vorliegen. Ferner berichtete der Vorstand dem Prüfungsausschuss über die Steuer- und Zollstrategien und die etwaigen Risiken in diesen Bereichen. Gemeinsam mit dem Finanzvorstand und dem Abschlussprüfer wurden die Quartalsfinanzberichte sowie der Halbjahresfinanzbericht vor der jeweiligen Veröffentlichung ausführlich erörtert.

Ausschließliches Thema einer Ausschusssitzung im September waren das Risikomanagement- und interne Kontrollsysteem sowie das Compliance-Managementsystem. Im Rahmen dessen befasste sich der Ausschuss insbesondere mit den Hauptrisikofaktoren des Konzerns und deren Kontrollen sowie dem weiteren Ausbau der Compliance-Organisation und des Compliance-Managements. Die Ausschussmitglieder setzten sich kritisch mit den Prüfungsergebnissen der internen Revision auseinander und nahmen den Prüfungsplan 2013/2014 zustimmend zur Kenntnis. Im Rahmen der Prüfung der Wirksamkeit des internen Kontrollsysteums und des internen Revisionssystems haben sich die Ausschussmitglieder ausführlich mit den angewandten Methoden und Systemen sowie deren Effektivität unter Heranziehung schriftlicher und mündlicher Berichte befasst. In den anschließenden kritischen Diskussionen u. a. mit dem Abschlussprüfer haben sie sich so von der Wirksamkeit der Systeme überzeugt.

Im Rahmen der regelmäßigen Berichterstattung des Chief Compliance Officer über wesentliche Compliance-Fälle setzte sich der Ausschuss intensiv mit dem bei Reebok India Company aufgetretenen Compliance-Fall und dessen Konsequenzen auseinander.

- ✓ Der nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildete **Vermittlungsausschuss** musste im Jahr 2013 nicht tätig werden.
- ✓ Der **Nominierungsausschuss** tagte im Berichtsjahr ein Mal. Im Mittelpunkt stand die Vorbereitung der Neuwahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat durch die Hauptversammlung am 8. Mai 2014.
- ✓ **Ad-hoc-Ausschüsse:** Der im Jahr 2009 für Grundstücksprojekte gebildete Ad-hoc-Ausschuss sowie der Ad-hoc-Ausschuss „Wandel-/Optionsanleihe“ sind im Berichtsjahr nicht tätig geworden.

Jahres- und Konzernabschlussprüfung 2013

Die KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellten Konzernabschluss 2013 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2013 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 28. Februar 2014 und in unserer Bilanzsitzung am 4. März 2014, in der der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Gegenstand dieser Sitzungen waren auch die Erläuterungen des Vorstands über die im Geschäftsjahr 2013 erforderliche Wertberichtigung der Geschäfts- oder Firmenwerte. Der Abschlussprüfer berichtete uns in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung mit den vom Prüfungsausschuss für das Berichtsjahr festgelegten Prüfungsschwerpunkten und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er hat uns keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich des auf den Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems mitgeteilt. Des Weiteren haben wir mit dem Vorstand den Gewinnverwendungsvorschlag, der eine Dividende in Höhe von 1,50 € je dividendenberechtigter Aktie vorsieht, intensiv erörtert und diesem im Hinblick auf die gute Finanzlage und die Zukunftsaussichten des Konzerns sowie die Erwartungen unserer Aktionäre zugestimmt. Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und des 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.

47
2013

Dank

Im Namen des adidas Konzerns möchten wir Erich Stamminger für seine Führung und seine Expertise sowie für seine unzähligen Beiträge zum Erfolg des Konzerns und seiner Marken in den letzten drei Jahrzehnten danken.

Ferner danke ich im Namen des Aufsichtsrats dem Vorstand und allen weltweit tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren hohen persönlichen Einsatz, ihre Leistungen sowie das fortwährende Engagement und den Arbeitnehmervertretern für die gute Zusammenarbeit.

Für den Aufsichtsrat



IGOR LANDAU
Aufsichtsratsvorsitzender
März 2014

Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung¹⁾

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Die Grundsätze umfassen sämtliche Unternehmensbereiche und sind eine wesentliche Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance 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 Mitgliedschaft als auch in ihren Kompetenzen streng voneinander getrennt. Beide Organe arbeiten aber im Unternehmensinteresse eng zusammen.

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. Ihnen sind insbesondere auch Regelungen zu Sitzungen und Beschlussfassungen sowie zur Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat zu entnehmen.

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

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 **／ SIEHE VORSTAND, S. 36.** Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die strategische Ausrichtung des Unternehmens fest, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für deren Umsetzung. Darüber hinaus bestimmt er die unternehmerischen Ziele und gestaltet die Unternehmenspolitik sowie die Konzernorganisation. Ferner sorgt er für ein angemessenes Risikomanagement und -controlling sowie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance). Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich dabei am Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt. Dabei strebt er insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Bis 2015 soll der Frauenanteil in Führungspositionen von derzeit 28% auf 32% bis 35% weltweit erhöht werden **／ SIEHE MITARBEITER, S. 105.**

Unbeschadet der Gesamtverantwortung des Vorstands führen die einzelnen Mitglieder die ihnen durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Der Vorstandsvorsitzende leitet insbesondere den Gesamtvorstand sowie federführend die Geschäftspolitik des Konzerns. Die Mitglieder des Vorstands unterrichten sich über alle wesentlichen Entwicklungen

Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance

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

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

Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Unser Aufsichtsrat besteht in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) aus jeweils sechs Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer **／ SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 40.** Ihm gehören gegenwärtig zwei Frauen an. Fünf Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen über langjährige internationale Erfahrung. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Werdegänge bringen die Mitglieder ein breites Spektrum von Erfahrungen und Fähigkeiten in ihre Tätigkeit ein. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats zeichnet sich durch eine hohe Vielfalt sowie umfassende Branchenkenntnisse aus. Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats üben keine Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei

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

wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens aus. Ferner stehen sie in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur adidas AG, deren Vorstand oder einem kontrollierenden Aktionär, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann **SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 42.**

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 9. Februar 2011 entsprechend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex“) folgende Ziele für seine Zusammensetzung beschlossen:

- ✓ Beibehaltung der Besetzung des Aufsichtsrats mit Mitgliedern mit internationalem Hintergrund im bisherigen Umfang.
- ✓ Beibehaltung der Anzahl von zwei Frauen im Aufsichtsrat bis zur Neuwahl des Aufsichtsrats im Jahr 2014.
- ✓ Erhöhung der Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat ab der Neuwahl der Anteilseigner- und der Arbeitnehmervertreter im Jahr 2014; der Aufsichtsrat strebt die Mitgliedschaft von mindestens drei Frauen an, davon mindestens eine auf der Seite der Anteilseigner.
- ✓ Beibehaltung der Unabhängigkeit sämtlicher Aufsichtsratsmitglieder unter Berücksichtigung der Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmervertreter.
- ✓ Berücksichtigung der Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl.

Der Kodex sieht seit der Fassung vom 15. Mai 2012 zusätzliche Kriterien bezüglich der Unabhängigkeit der Mitglieder des Aufsichtsrats vor. Vor diesem Hintergrund hat der Aufsichtsrat mit Beschluss vom 12. Februar 2013 die Ziele für seine Zusammensetzung aus dem Jahr 2011 bestätigt. Hinsichtlich der Unabhängigkeit ist der Aufsichtsrat der Auffassung, dass allein das bestehende Arbeitsverhältnis der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat keine Zweifel an der Unabhängigkeit im Sinne des Kodex begründet. Mit dieser Maßgabe ist die Beibehaltung der Unabhängigkeit sämtlicher Aufsichtsratsmitglieder nach wie vor eines seiner Ziele.

Die im Berichtsjahr unverändert gebliebene Besetzung des Aufsichtsrats entspricht der vorgenannten Zielsetzung. Die Amtszeit der derzeitigen Mitglieder des Aufsichtsrats endet mit Ablauf der Hauptversammlung am 8. Mai 2014. Die Neuwahl der Arbeitnehmervertreter findet nach den Regelungen des MitbestG bereits im März 2014 statt, die der Anteilseignervertreter als Einzelwahl in der ordentlichen Hauptversammlung 2014.

Der Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats bereitet die Wahl der Anteilseignervertreter durch die Hauptversammlung 2014 vor. Bei seinen Kandidatenvorschlägen an den Aufsichtsrat berücksichtigt er neben den Anforderungen des AktG, des Kodex und der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats auch die beschlossenen Ziele und Kriterien für die künftige Zusammensetzung. So wird insbesondere eine Erhöhung des Frauenanteils bei den nächsten Aufsichtsratswahlen angestrebt. Bei der Auswahl der Kandidaten wird ferner wie bislang auf eine hinreichende Vielfalt im Hinblick auf unterschiedliche berufliche Hintergründe, Fach- und Branchenkenntnisse sowie Erfahrungen, u.a. in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollsystmen, geachtet. Insgesamt werden sich die Vorschläge auch weiterhin am Wohl des Unternehmens orientieren. Der Aufsichtsrat hat

allerdings kein Vorschlagsrecht zur Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat. Dessen ungeachtet streben die Mitglieder des Aufsichtsrats an, die vorgenannten Ziele für die Zusammensetzung des gesamten Aufsichtsrats zu erreichen.

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Geschäftsführung. 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. Ebenso legt der Vorstand dem Aufsichtsrat die Jahresabschlüsse der adidas AG und des adidas Konzerns unter Berücksichtigung der Berichte des Abschlussprüfers zur Billigung vor. Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands von besonderer Bedeutung bedürfen der vorherigen Zustimmung 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 Erfahrung und Branchenkenntnisse sowie fachliche und persönliche Qualifikation eine wichtige Rolle. Im Oktober 2013 wurde Roland Auschel, der im adidas Konzern bereits seit 20 Jahren verschiedene Managementpositionen im In- und Ausland ausgeübt hat, in den Vorstand berufen. Er hat von Herbert Hainer den Vorstandsbereich Global Sales übernommen. Im März 2014 wird Eric Liedtke, der ebenfalls seit 20 Jahren verschiedene Managementpositionen im In- und Ausland innerhalb des adidas Konzerns ausgeübt hat, die Nachfolge von Erich Stammerger als Vorstandsmitglied verantwortlich für Global Brands antreten. Nach Überzeugung des Aufsichtsrats ist die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des adidas Konzerns erforderlich, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Der Aufsichtsrat unterstützt daher die Diversity-Konzepte des Konzerns, insbesondere im Bereich der Führungsentwicklungsprogramme, mit dem Ziel, den Frauenanteil im Vorstand langfristig zu erhöhen.

Der Aufsichtsrat hat zur Steigerung der Effizienz seiner Arbeit aus dem Kreis seiner Mitglieder fünf 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 Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Absatz 3 MitbestG sowie den Nominierungsausschuss. Daneben bestehen zwei projektbezogene, im Jahr 2009 bzw. 2012 gebildete Ad-hoc-Ausschüsse. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtaufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse. Die Zusammensetzung der Ausschüsse und ihre Aufgaben können unserer Internetseite entnommen werden.

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. Die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse werden im Bericht des Aufsichtsrats erläutert **SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 42.**



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

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 13. Februar 2013 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung bis 10. Juni 2013 auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex“) in der Fassung vom 15. Mai 2012. Für den Zeitraum ab dem 11. Juni 2013 bezieht sich die nachfolgende Erklärung auf die Empfehlungen des Kodex in seiner Fassung vom 13. Mai 2013, die am 10. Juni 2013 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 neue Fassung)

Die zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Erklärung bestehenden Anstellungsverträge der Vorstandsmitglieder weisen neben der Festvergütung betragsmäßige Höchstgrenzen hinsichtlich der variablen Vergütungsteile auf. Eine darüber hinausgehende, gesonderte Begrenzung eines möglichen im Ermessen des Aufsichtsrats liegenden Sonderbonus sehen sie hingegen nicht vor. Vergütungselemente, die im Ermessen des Aufsichtsrats liegen, bedürfen nach unserer Auffassung keiner betragsmäßigen Höchstgrenze. Gleichwohl beabsichtigen wir eine entsprechende Anpassung der Verträge ab dem Zeitpunkt ihrer jeweiligen Verlängerung bzw. bei Neuabschluss eines Vertrags. Ein Eingriff in die bestehenden Verträge ist für die Gesellschaft einseitig nicht durchsetzbar und wäre zudem mit dem Prinzip der Vertragstreue nicht vereinbar.

50
2013

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

Für Verträge mit einer Laufzeit von über drei Jahren ist ein Abfindungs-Cap gemäß den Kodexempfehlungen vorgesehen. Für Verträge mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren sind wir der Auffassung, dass bereits die vereinbarte kurze Vertragsdauer im Zusammenhang mit weiteren Vertragsbestimmungen ausreichenden Schutz vor unangemessenen Abfindungszahlungen bietet. Es ist deshalb kein förmliches Abfindungs-Cap vorgesehen.

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

Soweit nicht weitergehende gesetzliche Verpflichtungen bestehen, geben wir den Besitz von Aktien oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente, wenn er 1% der von der adidas AG ausgegebenen Aktien übersteigt, nicht für die einzelnen Organmitglieder an. Stattdessen veröffentlichen wir den Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder lediglich getrennt nach Gruppen, um die schutzwürdigen Interessen der Organmitglieder zu wahren.

Herzogenaurach, 13. Februar 2014

Für den Aufsichtsrat

IGOR LANDAU
Aufsichtsratsvorsitzender

Für den Vorstand

HERBERT HAINER
Vorstandsvorsitzender

Die vorstehende Entsprechenserklärung vom 13. Februar 2014 ist unter :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE/CORPORATE_GOVERNANCE veröffentlicht und als Download verfügbar.

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

Alle zwei Jahre überprüfen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss die Effizienz ihrer Tätigkeit einschließlich der Zusammenarbeit mit dem Vorstand. Hierdurch können Anregungen für eine noch bessere Zusammenarbeit gegeben werden. Die Prüfung erfolgt anhand von Fragebögen, die verschiedene Bereiche und Kriterien der Aufsichtsratsarbeit thematisieren. Des Weiteren werden auch Interviews mit einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern geführt. Anschließend werden die Ergebnisse im Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss diskutiert. Die letzten Effizienzprüfungen fanden im Dezember 2012 statt. Die Auswertung der Fragebögen erfolgte durch einen externen Berater. In den Sitzungen des Aufsichtsrats bzw. Prüfungsausschusses im Februar/März 2013 wurden die Ergebnisse präsentiert und diskutiert. Für beide Gremien wurden keine wesentlichen Effizienzdefizite festgestellt.

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. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratsmitgliedern Interessenkonflikte aufgetreten / **SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 42.**

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 offen gelegt werden muss. Der adidas Konzern erfüllt ausnahmslos alle Anregungen des Kodex.

Relevante Unternehmensführungspraktiken

Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt sind die Werte unseres Konzerns. Sie werden von Vorstand, Aufsichtsrat und den Mitarbeitern aktiv gelebt und haben Eingang in unseren Verhaltenskodex (Code of Conduct) gefunden. Unser unternehmerisches Handeln orientiert sich an den Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Märkte, in denen wir tätig sind. Dabei tragen wir eine große soziale und ökologische Verantwortung.

Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards: Die Entwicklung von Unternehmensleitlinien bezüglich sozialer Mindeststandards, der Arbeitssicherheit sowie des Gesundheits- und Umweltschutzes und deren Überwachung in den Produktionsstätten des adidas Konzerns und seiner Geschäftspartner ist fester Bestandteil unserer Unternehmenspolitik. Unser Konzern verfügt über einen eigenen Verhaltenskodex für die Beschaffungskette, die Workplace Standards („Arbeitsplatzstandards“) :// WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE/NACHHALTIGKEIT/BESCHAFFUNGSKETTE/UMGANG-MIT-UNSERER-BESCHAFFUNGSKETTE. Diese Standards orientieren sich an den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und folgen dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI). Sie helfen uns, nur solche Geschäftspartner auszuwählen, die unsere Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken erfüllen. Für die Koordinierung der Einhaltung und Überwachung der Arbeitsplatzstandards haben wir eigens ein Expertenteam bestellt. Wir berichten in diesem Geschäftsbericht über unser Nachhaltigkeitsprogramm und veröffentlichen regelmäßig detaillierte Nachhaltigkeitsberichte auf unserer Internetseite / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111.**

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

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

Der adidas Konzern kooperiert mit Wohltätigkeitsorganisationen, um mithilfe des Sports die Lebensqualität von Menschen, insbesondere von Kindern und Jugendlichen, zu verbessern. Darüber hinaus engagieren wir uns für Bildung, Wissenschaft und humanitäre Initiativen in verschiedenen Projekten weltweit.

Mit dem Ziel, den Ärmsten der Armen bezahlbare Schuhe zur Verfügung zu stellen, haben wir das Social Business-Projekt von Friedensnobelpreisträger Professor Muhammad Yunus weiter begleitet. Wir werden die gewonnenen Erkenntnisse auch in die Weiterentwicklung zukünftiger Beschaffungsmodelle einfließen lassen.

Compliance und Risikomanagement im adidas Konzern

Unser Compliance-Managementsystem ist mit dem Risiko- und Chancenmanagementsystem des Konzerns organisatorisch verknüpft. Beide Systeme sind eng aufeinander abgestimmt und werden kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Das Compliance-Managementsystem schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass unsere internen Regelungen und Richtlinien konzernweit bekannt sind und die Einhaltung des jeweils geltenden Rechts sichergestellt wird. Das Risiko- und Chancenmanagementsystem stellt ein risikobewusstes, chancenorientiertes Handeln in einem gut kontrollierten Geschäftsumfeld sicher, um so Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg des adidas Konzerns zu gewährleisten. Darüber hinaus sind das Compliance-Managementsystem und das Risiko- und Chancenmanagementsystem darauf ausgerichtet, das Ansehen des adidas Konzerns als verlässlichen und fairen Geschäftspartner fortlaufend zu stärken **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158.**

Transparenz und Wahrung der Aktionärsinteressen

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionäre, Finanzanalysten, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, offene 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: WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE. Unsere Investor-Relations-Abteilung steht in enger Verbindung mit unseren Aktionären und bietet ihnen und dem Finanzmarkt eine umfassende Palette an Dienstleistungen **SIEHE UNSERE AKTIE, S. 58.**

52
2013

Darüber hinaus stehen auf unserer Internetseite auch sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Die Aktionäre der adidas AG nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Damit sind unsere Aktionäre in der Hauptversammlung an allen grundlegenden Beschlüssen beteiligt. Wir wollen die Aktionäre bei der Ausübung ihrer Rechte in der Hauptversammlung unterstützen. Daher werden wir unseren Aktionären bei der nächsten Hauptversammlung, die am 8. Mai 2014 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, erneut einen bestmöglichen Service bieten. Die Aktionäre können sich u.a. elektronisch 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 live und in vollem Umfang im Internet zu verfolgen.

Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer Unternehmensführung

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

- / Code of Conduct
- / Nachhaltigkeit
- / Gesellschaftliches Engagement
- / Risiko- und Chancenmanagement und Compliance
- / Informationen und Unterlagen zur Hauptversammlung
- / Directors' Dealings
- / Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Gesamtbesitz aller Vorstandsmitglieder an Aktien der adidas AG oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente betrug am Ende des Geschäftsjahres 2013 deutlich weniger als 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats hielten zum selben Zeitpunkt insgesamt 1,63 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente.

Eine Darstellung der im Jahr 2013 getätigten Directors' Dealings ist auf unserer Internetseite unter WWW.ADIDAS-GROUP.DE/DIRECTORS_DEALINGS veröffentlicht.

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Die adidas AG erstellt den Jahresabschluss nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) und des Aktiengesetzes (AktG). Der Konzernabschluss wird nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt **SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS, S. 185.**

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2013 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt.

Vergütungsbericht¹⁾

Die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat stellt für den adidas Konzern ein wesentliches Element guter Corporate Governance dar. Im Folgenden fassen wir die Grundsätze des Vergütungssystems zusammen und erläutern die Struktur und Höhe der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung. Ebenso beschreiben wir die Leistungen, die den Mitgliedern unseres Vorstands für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit bzw. für ihren Ruhestand zugesagt wurden.

Vergütungssystem für den Vorstand

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

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. Ferner werden die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg, seine individuelle Leistung sowie die Leistung des Gesamtvorstands bei der Festsetzung der Vorstandsvergütung berücksichtigt. Besondere Leistungen sollen angemessen honoriert werden, Zielverfehlungen zur Verringerung der Gesamtvergütung führen. Hierdurch soll die Angemessenheit der Vergütung gewährleistet werden.

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Vorstands seit dem Geschäftsjahr 2012 gilt, wurde von der ordentlichen Hauptversammlung am 10. Mai 2012 mit großer Mehrheit gebilligt. Nach der Auffassung des Aufsichtsrats ist die Vorstandsvergütung angemessen, sowohl unter Berücksichtigung der Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt als auch in der zeitlichen Entwicklung.

Bestandteile der Vorstandsvergütung

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

 Das Jahresfestgehalt richtet sich nach dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstands. Es wird in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und bleibt während der Laufzeit des Dienstvertrags für den Zeitraum von drei Jahren unverändert.

 Die variable Vergütung setzt sich aus einem nach Feststellung des Jahresabschlusses des abgelaufenen Geschäftsjahres zu zahlenden Performance-Bonus mit einjähriger Bemessungsgrundlage und einer Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung zusammen, die aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term Incentive Plan 2012/2014 (LTIP 2012/2014) resultiert (LTIP-Bonus). Die variablen Vergütungskomponenten sind so ausgestaltet, dass der Anreiz, die für die Gewährung des LTIP-Bonus zu erfüllenden nachhaltigen Ziele zu erreichen, deutlich höher ist als der für die Gewährung des Performance-Bonus. 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.

53
2013

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 Auszahlungsbetrag des Performance-Bonus fest, abhängig von der tatsächlichen Zielerreichung.

Als Kriterien für den Performance-Bonus 2013 hat der Aufsichtsrat neben der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds folgende unternehmensbezogene Kriterien bestimmt:

 die Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns,
 die Verbesserung des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals in Prozent der Umsatzerlöse,
 die Verbesserung der operativen Marge des Einzelhandelssegments.

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

01 ✓ Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2013 (in Tsd. €)

	Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten	Erfolgsbezogene Vergütungskomponente	Gesamt ¹⁾
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen ²⁾	Performance-Bonus
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.482	54	828
Roland Auschel ³⁾	137	4	65
Glenn Bennett ⁴⁾	547	14	241
Robin J. Stalker	605	16	262
Erich Stamminger	770	50	483
Gesamt	3.541	138	1.879
			5.558

1) Die Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2013 beinhaltet nicht den für den LTIP 2012/2014 für das Geschäftsjahr 2013 aufgrund der Prognose der Zielerreichung zum Bilanzstichtag gebildeten Rückstellungsbetrag, da dieser Vergütungsbestandteil nur zugesagt, aber nicht gewährt wurde.

2) Nebenleistungen sind Zuschüsse zu Versicherungen und geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen.

3) Zeitanteilige Berechnung der Vergütung mit Wirkung ab 1. Oktober 2013, dem Tag der Wirksamkeit der Bestellung von Roland Auschel zum Mitglied des Vorstands.

4) Die Vergütung von Glenn Bennett wurde vertragsgemäß in US-Dollar gewährt. Für die Umrechnung wurde ein Kurs von 1.3283 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2013) zugrunde gelegt.

02 ✓ Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2012 (in Tsd. €)

	Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten	Erfolgsbezogene Vergütungskomponente	Gesamt ¹⁾
	Jahresfestgehalt	Nebenleistungen ²⁾	Performance-Bonus
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	1.400	30	1.236
Glenn Bennett ³⁾	555	14	373
Robin J. Stalker	595	18	391
Erich Stamminger	770	38	721
Gesamt	3.320	100	2.721
			6.141

1) Die Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2012 beinhaltet nicht den für den LTIP 2012/2014 für das Geschäftsjahr 2012 aufgrund der Prognose der Zielerreichung zum Bilanzstichtag gebildeten Rückstellungsbetrag, da dieser Vergütungsbestandteil nur zugesagt, aber nicht gewährt wurde.

2) Nebenleistungen sind Zuschüsse zu Versicherungen und geldwerte Vorteile aus der Bereitstellung von Dienstwagen.

3) Die Bestandteile der Vergütung von Glenn Bennett wurden vertragsgemäß in US-Dollar gewährt. Für die Umrechnung wurde ein Kurs von 1.2862 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2012) zugrunde gelegt.

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

✓ Der LTIP-Bonus vergütet – im Einklang mit der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensplanung – die langfristigen Leistungen des Vorstands. Er wird vom Aufsichtsrat in einem zweistufigen Verfahren festgesetzt:

Bei der Ausgabe des LTIP 2012/2014 zu Beginn des Geschäftsjahrs 2012 hat der Aufsichtsrat die an eindeutige Ziele geknüpften, auf eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichteten

Performance-Kriterien festgelegt und für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100% (LTIP-Zielbetrag), bestimmt. Nach Ablauf des Geschäftsjahrs 2014 wird der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung überprüfen und den Auszahlungsbetrag des LTIP-Bonus feststellen, abhängig von der tatsächlichen Zielerreichung. Die Auszahlung wird nach der Billigung des Konzernabschlusses 2014 erfolgen.

Folgende Performance-Kriterien hat der Aufsichtsrat für den LTIP-Bonus bestimmt:

- ✓ die Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns,
- ✓ die Steigerung des Operating Free Cashflow,
- ✓ die Steigerung des Umsatzes in der Kategorie adidas NEO Label,
- ✓ die Entwicklung der adidas AG Aktie.

Die Bemessungsgrundlage der einzelnen Performance-Kriterien bezieht sich auf den Dreijahreszeitraum 2012 bis 2014.

Bei der Berechnung der Höhe des nach Ablauf des Dreijahreszeitraums zu zahlenden LTIP-Bonus wird der für jedes einzelne Performance-Kriterium ermittelte Zielerreichungsgrad entsprechend dem prozentualen Anteil des betreffenden Performance-Kriteriums gewichtet. Die Summe der gewichteten Zielerreichungsgrade der Performance-Kriterien wird mit dem für jedes Vorstandsmitglied festgelegten individuellen LTIP-Zielbetrag multipliziert.

Im Rahmen der abschließenden Beurteilung der Leistung des Vorstands werden auch die vom Aufsichtsrat bei der Ausgabe des LTIP 2012/2014 beschlossenen qualitativen Kriterien herangezogen wie z.B. der Ausbau eines Personal-Berichterstattungssystems unter Berücksichtigung der GRI-Richtlinien (Global Reporting Initiative). Der LTIP-Bonus ist auf maximal 150 % des individuellen LTIP-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Zielerreichungsgrad von insgesamt weniger als 50 % steht dem Mitglied des Vorstands kein LTIP-Bonus zu. Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während der Laufzeit des LTIP 2012/2014, so wird der Anspruch auf den LTIP-Bonus zeitanteilig berechnet. Der Anspruch entfällt im Falle der Amtsübertragung oder Eigenkündigung des Vorstandsmitglieds während der Laufzeit des LTIP 2012/2014 sowie dann, wenn ihm aus wichtigem Grund gekündigt wird. Die vom Aufsichtsrat beschlossenen LTIP-Boni werden nach der Billigung des Konzernabschlusses 2014 im Frühjahr 2015 ausgezahlt. Im Falle der 100%igen Zielerreichung werden für den Dreijahreszeitraum 2012 bis 2014 LTIP-Boni in Höhe von insgesamt 12,639 Mio. € ausgezahlt (Herbert Hainer: 4,620 Mio. €; Roland Auschel: 0,687 Mio. €²⁾; Glenn Bennett: 2,604 Mio. €; Eric Liedtke: 0,438 Mio. €³⁾; Robin J. Stalker: 2,310 Mio. €; Erich Stamminger: 1,980 Mio. €⁴⁾).

Der Aufsichtsrat kann in Abhängigkeit von den Leistungen des Vorstands und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens nach seinem Ermessen bei der Festsetzung der Auszahlungsbeträge der Performance-Boni und der LTIP-Boni etwaige (positive oder negative) Sondereffekte, die Einfluss auf die Feststellung der Zielerreichung hatten, nach sorgfältiger Prüfung der wesentlichen Umstände unberücksichtigt lassen.

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

Die Gesamtvergütung unseres Vorstands im Geschäftsjahr 2013 belief sich auf 5,558 Mio. € (2012: 6,141 Mio. €) ▶ **TABELLEN 01 UND 02**.

2) Zeitanteilig berechnet auf den Zeitraum ab Wirksamkeit der Bestellung von Roland Auschel, dem 1. Oktober 2013.

3) Zeitanteilig berechnet auf den Zeitraum ab Wirksamkeit der Bestellung von Eric Liedtke, dem 6. März 2014.

4) Aufgrund des Ausscheidens von Erich Stamminger zum 5. März 2014 während des bis zum 31. Dezember 2014 laufenden LTIP 2012/2014 hat der Aufsichtsrat den bei Ausgabe des LTIP 2012/2014 für Erich Stamminger ursprünglich festgesetzten Zielbetrag in seiner Sitzung am 12. Februar 2014 auf 1,980 Mio. € neu festgesetzt und damit das vorzeitige Ausscheiden zeitanteilig berücksichtigt.

5) Erstbestellung von Herbert Hainer und Erich Stamminger: 6. März 1997; abweichende Regelung für Glenn Bennett: statt des Zeitpunkts der Erstbestellung (6. März 1997) gilt der 1. Januar 2000 als maßgeblicher Zeitpunkt für die Berechnung der Pensionsansprüche mit einem Grundbetrag der pensionsfähigen Bezüge in Höhe von 20%; Erstbestellung von Robin J. Stalker: 30. Januar 2001; Erstbestellung von Roland Auschel: 1. Oktober 2013.

Nebenleistungen und sonstige Zusagen

Den Vorstandsmitgliedern werden Nebenleistungen in geringfügigem Umfang gewährt, die sie, soweit erforderlich, individuell versteuern. Sie bestehen im Wesentlichen aus den Kosten für bzw. dem geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen wie z.B. Zuschüssen zu Versicherungen und die Bereitstellung eines Dienstwagens. Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhalten sie keine zusätzliche Vergütung. Die Mitglieder unseres Vorstands erhielten von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen.

Pensionszusagen

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

Die Höhe der pensionsfähigen Bezüge der Vorstandsmitglieder entspricht derzeit dem in der Tabelle jeweils angegebenen individuellen Jahresfestgehalt. Ausgehend von einem den Vorstandsmitgliedern gewährten Grundbetrag in Höhe von 10 % der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge wird für jedes Jahr der Vorstandstätigkeit ein Pensionsbaustein in Höhe von zwei Prozentpunkten der pensionsfähigen Bezüge gebildet⁵⁾.

Bei den Pensionszusagen der Vorstandsmitglieder hat der Aufsichtsrat als angestrebtes Versorgungsniveau einen Pensionsanspruch in Höhe von maximal 40 % seiner 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 Pensionsfalles erreichten Pensionsanspruchs;
- ✓ als Hinterbliebenenversorgung ab Eintritt des Todesfalles des Vorstandsmitglieds für den verwitweten Ehepartner 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 Pensionsfalles richtet sich die Unfallbarkeit seiner Pensionsanspruch 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.

03 / Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2013 (in Tsd. €)

	Pensionsaufwand	Anwartschaftsbarwert sämtlicher Pensionszusagen ohne Entgeltumwandlungen ¹⁾	
Zum 31. Dezember 2013 amtierende Vorstandsmitglieder	2013	2012	2013
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	332	279	9.291
Roland Auschel	98	—	1.461
Glenn Bennett	113	86	2.520
Robin J. Stalker	241	180	2.859
Erich Stammerger	157	129	4.714
Gesamt	941	674	20.845
			19.624

1) Der Gesamtbetrag der Entgeltumwandlungen beträgt 127.770 € (2012: 125.741 €). Sie erfolgten durch Robin J. Stalker.

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

Herbert Hainer, Roland Auschel und Erich Stammerger, die bis zum Zeitpunkt der Vorstandsbestellung zum Kreis der leitenden Führungskräfte der adidas AG gehörten, werden zum Zeitpunkt des Renteneintritts zusätzlich Leistungen aus der „Zusatzversorgung für leitende Führungskräfte“ erhalten. In diese 1989 für alle Führungskräfte im Unternehmen eingeführte Zusatzversorgung hat die adidas AG für Herbert Hainer, Roland Auschel und Erich Stammerger Versorgungsbausteine eingebracht, bis sie zu Mitgliedern des Vorstands bestellt wurden.

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

Zusagen für den Fall einer vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit

Vorstandsverträge 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, einvernehmlichen Beendigung des Dienstverhältnisses, ohne dass ein zur Kündigung berechtigter wichtiger Grund vorliegt, sehen die Vorstandsdienstverträge von Glenn Bennett, Roland Auschel, Robin J. Stalker und Erich Stammerger keine Ausgleichszahlungen vor. Sofern nicht im Einzelfall etwas anderes vereinbart wird, erhält das ausscheidende Vorstandsmitglied das Jahresfestgehalt und einen etwaigen Performance-Bonus jeweils zeitanteilig bis zum Tag des Ausscheidens neben einem Nachlaufbonus⁶⁾. Dieser wird in zwei Tranchen, 12 bzw.

24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt. Der Anspruch auf einen Nachlaufbonus entfällt, wenn der Vorstandsdienstvertrag nach einer Freistellung endet. Der Anspruch auf die Auszahlung des LTIP-Bonus entfällt grundsätzlich, sofern nichts anderes im Einzelfall vereinbart wird. Ein Abfindungs-Cap ist bei diesen Dienstverträgen mit einer Laufzeit von jeweils drei Jahren angesichts der relativ kurzen Dauer nicht vorgesehen.

Der Dienstvertrag von Herbert Hainer mit einer Laufzeit von mehr als drei Jahren sieht hingegen für den Fall der vorzeitigen, einvernehmlichen Vertragsbeendigung eine Ausgleichszahlung in Höhe von maximal zwei Gesamtjahresvergütungen vor, begrenzt auf die Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags (Abfindungs-Cap). Als Gesamtjahresvergütung gilt in diesem Zusammenhang die für das letzte volle Geschäftsjahr vor seinem Ausscheiden als Vorstand ausgezahlte Gesamtvergütung, wie sie im Vergütungsbericht ausgewiesen ist, unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr.

✓ Erfolgt die Beendigung des Dienstvertrags von Herbert Hainer anlässlich eines Kontrollwechsels, so ist seine etwaige Abfindung auf 150% des Abfindungs-Caps begrenzt. Die übrigen Vorstandsdienstverträge beinhalten derartige Regelungen nicht.

✓ Im Falle der regulären Beendigung des Dienstvertrags, d.h. bei Nichtverlängerung des Dienstvertrags oder bei Beendigung aufgrund der Vollendung des 65. Lebensjahres, hat das jeweilige Vorstandsmitglied neben dem Anspruch auf Zahlung des zeitanteiligen Jahresfestgehalts bis zum Tag des Ausscheidens einen Anspruch auf einen etwaigen zeitanteilig berechneten Performance-Bonus und LTIP-Bonus. Ferner steht ihm der einzelvertraglich festgelegte Nachlaufbonus zu.

6) Dieser beträgt für Roland Auschel und Glenn Bennett 75 %, für Robin J. Stalker 100 % und für Herbert Hainer und Erich Stammerger jeweils 125 % des dem jeweiligen Vorstandsmitglied für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus.

Zahlungen an ehemalige Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene

Die Pensionszahlungen an ehemalige Vorstandsmitglieder bzw. deren Hinterbliebene beliefen sich im Jahr 2013 auf 3,421 Mio. € (2012: 3,336 Mio. €). Die Rückstellungen für Pensionsansprüche dieses Personenkreises betragen zum 31. Dezember 2013 insgesamt 48,313 Mio. € (2012: 50,826 Mio. €). Die Dynamisierung der an ehemalige Vorstandsmitglieder gezahlten Pensionen erfolgt nach den gesetzlichen oder tarifvertraglichen Regelungen, es sei denn, etwaige Überschussanteile aus dem für ehemalige Vorstandsmitglieder gebildeten Pensionsfonds werden nach Beginn der Pensionszahlungen für eine Erhöhung der Pensionsleistungen verwendet.

Vergütung des Aufsichtsrats

Die von der Hauptversammlung festgelegte Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 18 der Satzung der adidas AG geregelt. Sie 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 Deutschen Corporate Governance Kodex zusätzlich eine Vergütung für Vorsitz- bzw. Ausschusstätigkeiten. Eine variable Vergütung wird nicht zusätzlich gewährt. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nicht während des gesamten Geschäftsjahrs dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine zeitanteilige Vergütung.

Als jährliche Festvergütung erhält jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied 40.000 €, der Aufsichtsratsvorsitzende das Dreifache und die beiden Stellvertreter jeweils das Doppelte des Betrags. Die Mitglieder des Präsidialausschusses bzw. des Prüfungsausschusses erhalten eine zusätzliche Vergütung in Höhe von 20.000 € bzw. 40.000 €. Zusätzlich zur Festvergütung werden dem Vorsitzenden des Präsidialausschusses jährlich 40.000 € bzw. dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses 60.000 € vergütet. Mit der für einen Ausschussvorsitz gezahlten Vergütung ist auch die Mitgliedschaft in diesem Ausschuss abgegolten. Die Mitglieder des Präsidiums, des Vermittlungsausschusses, des Nominierungsausschusses und der ad hoc gebildeten Ausschüsse erhalten keine zusätzliche Vergütung. Gehört ein Aufsichtsratsmitglied mehreren Ausschüssen an, so wird nur die Ausschusstätigkeit vergütet, für die betragsmäßig die höchste Vergütung gewährt wird. Den Mitgliedern des Aufsichtsrats werden zudem sämtliche Auslagen, die im Zusammenhang mit der Ausübung ihres Mandats stehen, sowie die auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer, soweit sie diese gesondert in Rechnung stellen, erstattet.

Die Gesamtvergütung unseres Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2013 belief sich auf 0,92 Mio. € (2012: 0,92 Mio. €) ✓ **TABELLE 04**.

Nebenleistungen und sonstige Zusagen

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

57
2013

04 ✓ Vergütung des Aufsichtsrats (in €)

	2013	2012
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2013		
Igor Landau (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses)	160.000	160.000
Sabine Bauer (Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	100.000
Willi Schwerdtle (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	100.000
Dieter Hauenstein	40.000	40.000
Dr. Wolfgang Jäger (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Dr. Stefan Jentzsch (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Herbert Kauffmann (Vorsitzender des Prüfungsausschusses)	100.000	100.000
Roland Nosko (Mitglied des Präsidialausschusses)	60.000	60.000
Alexander Popow	40.000	40.000
Hans Ruprecht (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Heidi Thaler-Veh	40.000	40.000
Christian Tourres	40.000	40.000
Gesamt	920.000	920.000

Unsere Aktie¹⁾

Im Jahr 2013 setzten die internationalen Aktienmärkte und die Aktie der adidas AG ihre dynamische Entwicklung des Vorjahres fort und zogen deutlich an. Das Versprechen langfristig niedriger Leitzinsen (Forward Guidance) durch die globalen Notenbanken, die Erholung der US-Konjunktur und die Stabilisierung der Konjunktur in der Eurozone sorgten das ganze Jahr hindurch für sehr positive Marktentwicklungen. Diskussionen über eine mögliche weitere Reduzierung der Anleihenkäufe durch die US-Notenbank, schwache Berichtssaisons und der drohende Shutdown des US-Regierungsapparats sowie geopolitische Risikofaktoren in einigen Regionen setzten die Aktienmärkte nur vorübergehend unter Druck. Infolgedessen stiegen der DAX und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index im Jahr 2013 um jeweils 25%. Die Aktie der adidas AG entwickelte sich besser als diese beiden Indizes. Die anhaltend starke Entwicklung in den Schwellenländern und das steigende Vertrauen von Marktteilnehmern in den strategischen Geschäftsplan des adidas Konzerns, Route 2015, wirkten sich hier positiv aus. Dies glich einen vorübergehend schwachen Aktienkurs resultierend aus der Anpassung der Gesamtjahresziele des Konzerns im dritten Quartal mehr als aus. Infolge dieser Entwicklungen erreichte die Aktie der adidas AG mit 92,64 € zum Jahresende ein neues Allzeithoch und stieg damit um 38% gegenüber dem Vorjahr. Dank der Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte beabsichtigen wir, der Hauptversammlung im Jahr 2014 eine im Vergleich zum Vorjahr um 11% höhere Dividende vorzuschlagen.

58
2013

Positive Dynamik der internationalen Aktienmärkte hält an

Im Jahr 2013 setzten die internationalen Aktienmärkte ihre positive Dynamik des Vorjahres fort. Der DAX und Dow Jones erreichten jeweils ein neues Allzeithoch. Zu Beginn des Jahres legten die US-Aktienmärkte deutlich zu. Hierzu trugen der in letzter Minute erzielte fiskalpolitische Kompromiss sowie robuste US-Konjunkturdaten und eine besser als erwartete Berichtssaison in den USA bei. Die europäischen Benchmark-Indizes blieben jedoch hinter den internationalen Aktienmärkten zurück. Gründe hierfür waren Rückschläge im Zusammenhang mit der Euro-Schuldenkrise, insbesondere das Rettungspaket für Zypern sowie der drohende politische Stillstand in Italien. Im zweiten Quartal 2013 hielt die dynamische Entwicklung an den Aktienmärkten an, unterstützt durch die anhaltend lockere Geldpolitik wichtiger Zentralbanken. Verbesserte US-Konjunkturindikatoren sowie die Entscheidung der Europäischen Zentralbank, den Leitzinssatz um 25 Basispunkte auf 0,5% weiter zu senken, ließen den DAX und die US-Aktienmärkte Anfang Mai auf neue Höchststände klettern. Allerdings führten Hinweise, dass die US-Notenbank ihre geldpolitischen Anreize reduzieren könnte, zusammen mit enttäuschenden Konjunkturdaten in China zu einer Konsolidierung der Aktienmärkte gegen Ende des zweiten Quartals. Im dritten Quartal 2013 verzeichneten die internationalen Aktienmärkte eine deutliche Verbesserung. Verantwortlich für den Aufwärtstrend war in erster Linie die Erholung führender Konjunkturindikatoren sowie die anhaltend lockere Geldpolitik der Europäischen Zentralbank und der US-Notenbank. Dies glich die negativen Auswirkungen einer

01 / Historische Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum 31. Dezember 2013 (in %)

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre	Seit Börsengang
adidas AG	38	89	241	310	858
DAX	25	38	99	141	335
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	25	50	230	259	415

Quelle: Bloomberg.

enttäuschenden Berichtssaison für das zweite Quartal, des drohenden Shutdowns des US-Regierungsapparats und der geopolitischen Risikofaktoren in einigen Regionen mehr als aus. Trotz der Reduzierung der Anleihenkäufe durch die US-Notenbank und enttäuschender BIP-Daten für die Eurozone im dritten Quartal konnten die internationalen Aktienmärkte ein starkes viertes Quartal vorweisen. Ausschlaggebend hierfür waren das erneut bekräftigte Versprechen der US-Notenbank langfristig niedriger Leitzinsen, verbesserte globale Frühindikatoren sowie die überraschende Zinssenkung der EZB. Darüber hinaus gaben robuste Konjunkturdaten in den USA und stetige Mittelzuflüsse in europäische Aktienfonds den Aktienmärkten zusätzlichen Rückenwind. Infolgedessen legten der DAX und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index jeweils um 25% zu / TABELLE 01. Der Dow Jones Index stieg in diesem Zeitraum um 26%.

1) Dieser Abschnitt ist Bestandteil des geprüften Konzernlageberichts.



Die Aktie der adidas AG auf einen Blick

02 / Fünfjahresaktienkursentwicklung¹⁾



1) Index: 31. Dezember 2008 = 100.

59
2013

03 / Die adidas AG Aktie

Anzahl Aktien Durchschnitt im Jahr 2013	209.216.186
Anzahl Aktien zum Jahresende 2013 ¹⁾	209.216.186
Aktienart	Auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien (Namensaktien)
Free Float	100 %
Börsengang	17. November 1995
Aktiensplit	6. Juni 2006 (im Verhältnis 1:4)
Börsenplatz	Alle deutschen Börsen
Wertpapiercode (ISIN)	DE000A1EWWW0
Börsenkürzel	ADS, ADSGn.DE

Wichtige Indizes

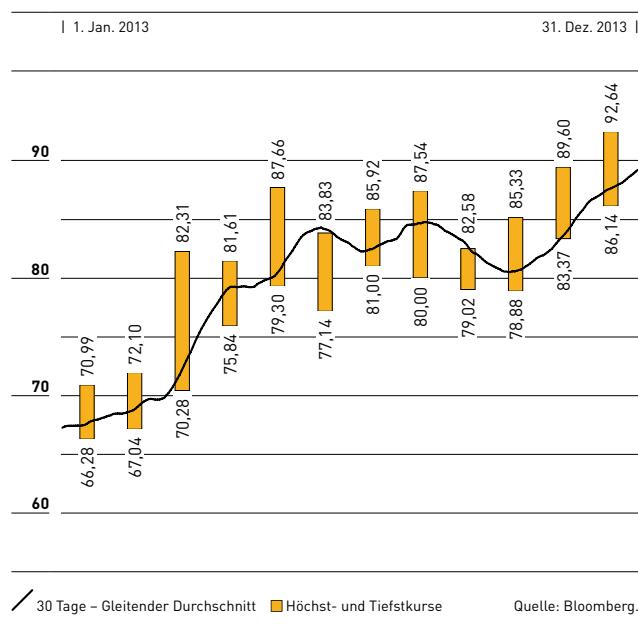
- / DAX
- / MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
- / Deutsche Börse Prime Consumer
- / Dow Jones Sustainability Index World
- / Dow Jones Sustainability Index Europe
- / FTSE4Good Europe
- / Euronext Vigeo Eurozone 120
- / Euronext Vigeo Europe 120
- / Euronext Vigeo World 120
- / Ethibel Sustainability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

1) Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.

Aktienkurs der adidas AG übertrifft Marktentwicklung

Zu Beginn des Jahres setzte die Aktie der adidas AG ihre positive Entwicklung vom Ende des Vorjahres fort und übertraf mit einem Anstieg um 20% im ersten Quartal deutlich die Entwicklung des Gesamtmarkts und der Sportartikelbranche. Hauptverantwortlich hierfür waren positive Kommentare von Analysten in Bezug auf die Positionierung der Marken des adidas Konzerns und die Fähigkeit des Konzerns, im Jahr 2013 die Profitabilität weiter zu verbessern. Die Vorstellung der neuen adidas Boost Technologie, die bei Medien- und Finanzvertretern auf positive Resonanz stieß, trug ebenfalls hierzu bei. Die Veröffentlichung der Konzernergebnisse für das Geschäftsjahr 2012 am 7. März – allen voran die positiven Ergebnisse in den wichtigen Märkten des Konzerns, solide Verbesserungen in der Bilanz und der Vorschlag des Managements, die Dividende um 35% zu erhöhen – stärkten das Vertrauen der Investoren zusätzlich. Zu Beginn des zweiten Quartals entwickelte sich die Aktie der adidas AG zunächst rückläufig. Grund hierfür waren Gewinnmitnahmen einiger Investoren angesichts des deutlichen Kursanstiegs seit Jahresbeginn. Ab Mitte April erholtete sich die Aktie jedoch aufgrund positiver Kommentare einiger Analysten im Vorfeld der Konzernergebnisse für das erste Quartal. Im Zuge der Veröffentlichung der Quartalszahlen am 3. Mai legte die Aktie der adidas AG kräftig zu, da die Gewinnergebnisse deutlich über den Markterwartungen lagen. Daraufhin hoben einige Analysten ihre Kaufempfehlungen und Kursziele an. Unterstützt durch die positive Marktstimmung kletterte die Aktie der adidas AG am 22. Mai auf ein neues Hoch von 87,66 €. Gegen Ende des zweiten Quartals geriet die adidas AG Aktie allerdings, analog zur allgemeinen Schwäche an den Aktienmärkten, unter Druck. Während die meisten Aktienmärkte deutliche Verluste hinnehmen mussten, zeigte sich die Aktie der adidas AG hingegen robust und verzeichnete eine Seitwärtsbewegung. Im dritten Quartal gab die Aktie der adidas AG nach und blieb hinter der allgemeinen Marktentwicklung zurück. Die Veröffentlichung der Umsatz- und Gewinnergebnisse für das erste Halbjahr am 8. August, die geringfügig unter den Schätzungen lagen, sowie enttäuschende Geschäftsergebnisse wichtiger Einzelhändler in den USA gegen Ende August belasteten die Entwicklung des Aktienkurses. Aufgrund steigender Markttrends erholtete sich der Aktienkurs in der ersten Septemberhälfte leicht. Am 19. September passte der adidas Konzern seine Erwartungen für das Gesamtjahr 2013 an. Gründe hierfür waren zunehmend negative Effekte aus der Währungsumrechnung, Vertriebsengpässe und ein schwächeres Konsumumfeld in Russland/GUS sowie die allgemeine Schwäche des Golfmarkts. Daraufhin gab der Aktienkurs am Tag nach der Ad-hoc-Pressemitteilung 3% nach. Im vierten Quartal erholtete sich die adidas AG Aktie und legte kontinuierlich zu, unterstützt durch das positive Feedback von Marktteilnehmern nach der Veröffentlichung unserer Neunmonatsergebnisse am 7. November. Insbesondere die anhaltend starke Bruttomarge sowie das überproportionale Wachstum in Schwellenländern stießen bei Marktteilnehmern auf positive Resonanz. Die Investorenveranstaltung des adidas Konzerns, die am 2. und 3. Dezember in Herzogenaurach stattfand, hatte zum Ziel, das Vertrauen in unseren strategischen Geschäftsplan Route 2015 zu stärken, und trug dazu bei, die positive Dynamik aufrechtzuerhalten. Das positive Feedback der Marktteilnehmer im Anschluss an die Veranstaltung sorgte für eine kräftige Kurssteigerung der Aktie gegen Ende des Jahres. Infolgedessen beendete die Aktie der adidas AG

04 / adidas AG Aktie monatliche Höchst- und Tiefstkurse¹⁾ (in €)



Quelle: Bloomberg.

1) Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

05 / adidas AG Marktkapitalisierung zum Jahresende (in Mrd. €)

2013	19,382
2012	14,087
2011	10,515
2010	10,229
2009	7,902

das Jahr 2013 mit einem neuen Höchststand von 19,382 Mrd. €. Das bedeutet ein Plus von 38% und somit eine wesentlich bessere Entwicklung im Vergleich zu den internationalen Aktienmärkten / **TABELLE 01**. Damit lag die Marktkapitalisierung des Konzerns am Jahresende bei 19,4 Mrd. € (2012: 14,1 Mrd. €) / **GRAFIK 05**.

Durchschnittliches tägliches Handelsvolumen bleibt stabil

Im Verlauf des Jahres 2013 verringerte sich das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie an allen deutschen Börsenplätzen (ohne Bankumsätze) geringfügig auf 0,8 Millionen Aktien (2012: 0,9 Millionen). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie über alternative Handelssysteme, wie z.B. CHI-X, Turquoise und BATS Europe, blieb mit 0,5 Millionen Aktien pro Handelstag stabil (2012: 0,5 Millionen). Das Handelsvolumen an den OTC-Märkten wie BOAT und EuroNext OTC blieb mit 1,1 Millionen Aktien pro Handelstag unverändert (2012: 1,1 Millionen).

Level 1 ADR entwickelt sich analog der Aktie

Seit der Einführung am 30. Dezember 2004 erfreut sich unser Level 1 American Depository Receipt (ADR-)Programm unter US-amerikanischen Anlegern großer Beliebtheit. Die Deutsche Bank Trust Company Americas fungiert als Depotbank für unser Level 1 ADR-Programm. Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2013 bei 64,23 US-. Das bedeutet einen Anstieg in Höhe von 43% gegenüber dem Vorjahresniveau (2012: 44,80 US-\$). Der stärker ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Abwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro zum Ende des Jahres 2013 verglichen mit dem Jahresende 2012 zurückzuführen. Während die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs im Juli 2013 mit 12,8 Millionen einen Höchststand erreichte, ging die Anzahl zum Jahresende auf 9,2 Millionen zurück (Ende 2012: 11,8 Millionen ausstehende ADRs). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen verringerte sich 2013 um 14% auf 35.800 ADRs (2012: 41.500 ADRs). Seit November 2007 wird das ADR der adidas AG am OTCQX International Premier Markt notiert, dem Premiumsektor des US-amerikanischen Over-the-Counter-Markts. Diese elektronische Handelsplattform umfasst führende internationale Unternehmen mit einem entsprechend umfangreichen operativen Geschäft sowie glaubwürdigen Veröffentlichungsgrundsätzen. Weitere Informationen zu unserem ADR-Programm sind auf unserer Internetseite zu finden // WWW.ADIDAS-GROUP.DE/ADR.

Historische Entwicklung der Aktie der adidas AG überflügelt Benchmark-Indizes

Der adidas Konzern ist der kontinuierlichen Verbesserung des Shareholder Values verpflichtet. Die langfristige Entwicklung unseres Aktienkurses zeigt das Vertrauen der Anleger in unseren Konzern und dessen Wachstumspotenzial. Unsere Aktie hat in den letzten zehn Jahren 310% zugelegt. Damit hat sie den DAX, der im gleichen Zeitraum um 141% gestiegen ist, deutlich übertroffen ✓ **TABELLE 01**.

Aktie der adidas AG in wichtigen Indizes vertreten

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, beispielsweise im DAX und im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index ✓ **TABELLE 03**. Der deutsche Spitzenindex DAX enthält die Aktien der 30 wichtigsten Unternehmen, die an der Frankfurter Wertpapierbörsen gehandelt werden. Im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index sind die Hauptwettbewerber unseres Konzerns vertreten. Zum 31. Dezember 2013 betrug unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Strebewert und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, 2,36% (2012: 2,13%). Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr waren in erster Linie die gestiegenen Aktienumsätze und die höhere Marktkapitalisierung der adidas AG. Im DAX lagen wir zum Jahresende gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 16 (2012: 16) und gemessen am Umsatz auf Platz 17 (2012: 19).

Indexnotierungen unterstreichen gute Nachhaltigkeitsarbeit

In Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich ist die adidas AG in mehreren Nachhaltigkeitsindizes gelistet. Zum 14. Mal in Folge wurde die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Diese Indizes analysieren und bewerten die Performance von mehr als 300 Unternehmen weltweit im Bereich Nachhaltigkeit. Im Sektor „Textilien, Bekleidung & Luxusgüter“ wurde die adidas AG zum zehnten Mal als Branchenführer in Sachen Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung ausgezeichnet. Zudem ist die adidas AG zum wiederholten Mal im FTSE4Good Europe Index sowie im Ethibel Sustainability Index Excellence Europe und im Excellence Global Index der Vigeo Group vertreten. Darüber hinaus wurde die adidas AG in drei der neu etablierten Euronext Indizes der Vigeo Group aufgenommen und ist das dritte Jahr in Folge in den STOXX Global ESG Leaders Indizes vertreten. Diese Indexfamilie besteht aus drei Subindizes für die Kategorien Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) sowie einem breiten Hauptindex, in dem diese spezialisierten Indizes zusammengefasst sind. Diese umfassen STOXX Global ESG Environmental Leaders, STOXX Global ESG Social Leaders, STOXX Global ESG Governance Leaders und STOXX Global ESG Leaders. Die Indexfamilie basiert auf relevanten, wichtigen Leistungsindikatoren, die vom Indexpartner Sustainalytics, einem führenden Anbieter für ESG-Analyse, bereitgestellt werden ✓ **TABELLE 03**.

Wandelanleihe deutlich über Vorjahresniveau

Im März 2012 begab die adidas AG eine Wandelanleihe mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 und einem Gesamtnennbetrag von 500 Mio. € ✓ **SIEHE ERLÄUTERUNG 17, S. 209**. Die Schuldverschreibungen können vor Juni 2017 weder vom Emittenten noch von den Inhabern gekündigt werden und sind in bis zu 6,02 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 83,10 € je Aktie angepasst. Diese Anpassung trat am 9. Mai 2013 in Kraft. Die Wandelanleihe schloss das Jahr bei 129,96 € und damit deutlich über dem Vorjahreswert von 114,30 €.

Dividendenvorschlag von 1,50 € je Aktie

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG werden der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 für das Geschäftsjahr 2013 eine Dividende in Höhe von 1,50 € je Aktie vorschlagen (2012: 1,35 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 9. Mai 2014 ausgezahlt. Dies bedeutet eine Erhöhung um 11%; zum Vergleich: Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg um 6%. Die Gesamt ausschüttung in Höhe von 314 Mio. € (2012: 282 Mio. €) entspricht einem Ausschüttungssatz von 37,4% des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte (2012: 35,7%) *✓ TABELLE 08*. Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Konzerns, die einen Ausschüttungssatz zwischen 20% und 40% des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns vorsieht.

Ausgeprägte internationale Investorenbasis

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit rund 60.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Februar 2014 konnten wir rund 94% unserer ausstehenden Aktien zuordnen. In Nordamerika ansässige Investoren halten 32% unserer gesamten ausstehenden Aktien. Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 10%. Der Anteilsbesitz von Investoren aus europäischen Ländern, Deutschland ausgenommen, beläuft sich auf 37%. Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 5%. Das Management des adidas Konzerns, d.h. die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat, hält insgesamt weniger als 2% *✓ SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 48*. Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt demnach 14% *✓ GRAFIK 06*. In dieser Gruppe sind auch Privatanleger enthalten.

62
✓ 2013

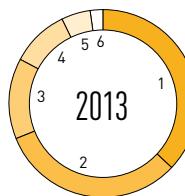
Stimmrechtsmitteilungen veröffentlicht

Im Jahr 2013 veröffentlichte die adidas AG 31 Stimmrechtsmitteilungen gemäß §§ 21 Abs. 1, 25 Abs. 1 bzw. 25a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG). Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2013 und danach mitgeteilt worden sind, sind auf der Internetseite des Unternehmens zu finden: *✓ WWW.ADIDAS-GROUP.DE/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN*. Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind den Erläuterungen in diesem Bericht zu entnehmen *✓ SIEHE ERLÄUTERUNG 25, S. 217*.

Erneut starke Analystenunterstützung für die Aktie der adidas AG

Der adidas Konzern und die Aktie der adidas AG erfreuten sich im Jahr 2013 weiterhin starker Unterstützung von Analysten. Rund 45 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 die Aufteilung der Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2013. 74% der Analysten sprachen in ihrem letzten Bericht im Zwölftmonatszeitraum eine „Kauf“-Empfehlung für unsere Aktie aus (2012: 60%). 19% empfahlen das „Halten“ unserer Aktie (2012: 30%). 7% der Analysten stuften unsere Aktie zum „Verkauf“ ein (2012: 10%) *✓ GRAFIK 07*.

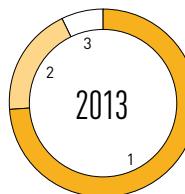
06 / Aktionärsstruktur¹⁾



- | | | |
|-----|------------|---------------------------------|
| 1 / | 37% | Europa (ohne Deutschland) |
| 2 / | 32% | Nordamerika |
| 3 / | 14% | Nicht näher bekannte Investoren |
| 4 / | 10% | Deutschland |
| 5 / | 5% | Rest der Welt |
| 6 / | 2% | Management |

1) Stand: Februar 2014.

07 / Empfehlungen von Analysten¹⁾



- | | | |
|-----|------------|-----------|
| 1 / | 74% | Kauf |
| 2 / | 19% | Halten |
| 3 / | 7% | Verkaufen |

1) Am Jahresende 2013.

Quelle: Bloomberg.

Erfolgreiche Investor-Relations-Aktivitäten

Die adidas AG strebt danach, einen kontinuierlichen Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten aufrechtzuerhalten. Das Management und das Investor-Relations-Team verbrachten im Jahr 2013 ca. 28 Tage auf Roadshows und präsentierten während weiterer 19 Tage zusätzlich auf 13 nationalen und internationalen Konferenzen. Um aktuelle Informationen zu unserem strategischen Geschäftsplan Route 2015 zu geben, organisierten wir vom 2. bis 3. Dezember 2013 eine Investorenveranstaltung in Herzogenaurach, an der mehr als 50 Investoren und weitere Vertreter der Finanzmärkte teilnahmen. Wir arbeiten kontinuierlich daran, unseren Investoren und Analysten einen hervorragenden Service zu bieten. Dies wurde uns im Jahr 2013 wiederholt bestätigt. Im Juni 2013 wurde der adidas Konzern bei den renommierten IR Magazine Awards mit dem ersten Platz im Sektor „Körperpflege & Haushalts-/Luxusgüter“ ausgezeichnet. Darüber hinaus wurde der adidas Konzern in einer Investor-Relations-Umfrage, die von Thomson Reuters durchgeführt wurde, im Bereich Consumer/Luxury Goods von den Buy-Side-Analysten erneut auf Platz zwei gewählt.

Der Geschäftsbericht des adidas Konzerns für das Jahr 2012 mit dem Titel „Pushing Boundaries“ erreichte im August 2013 den zweiten Platz unter den DAX-Unternehmen im angesehenen Ranking des Wirtschaftsmagazins manager magazin „Bester Geschäftsbericht 2013“. Die Auszeichnungen werden von einer Jury, die 160 Geschäftsberichte der wichtigsten deutschen börsennotierten Unternehmen im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX bewertet, vergeben. Nach dem ersten Platz in den Jahren 2007 und 2012 und einem zweiten Platz im Jahr 2011 zählt der adidas Konzern nun zum vierten Mal zu den Top-Zwei.

Erfolgreicher Relaunch der Unternehmenswebseite

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

Um die Interaktion mit unseren Stakeholdern weiter zu verbessern, präsentierte der Konzern im März 2013 – nach der erfolgreichen Einführung der iPad App im Jahr 2012 – die Investor Relations und Media App fürs iPhone. Beide Apps stellen unsere wichtigsten Dokumente und Berichte in einem sehr leserfreundlichen digitalen Format zur Verfügung. Die Apps umfassen zudem eine Multimedia-Bibliothek und Links zu Webseiten wie dem Corporate Blog sowie zu unseren Markenseiten, die mit Social-Media-Inhalten all unserer Marken verlinkt sind. Somit ist eine direkte Interaktion mit unseren Facebook-Seiten und YouTube-Kanälen möglich und Stakeholder können sich über die neuesten Entwicklungen des Konzerns und seiner Marken stets auf dem Laufenden halten.

Im Oktober 2013 erfolgte der erfolgreiche Relaunch unserer Unternehmenswebseite. Wir haben alle für unsere verschiedenen Stakeholder relevanten Inhalte geprüft, überarbeitet und umstrukturiert, um tiefere Einblicke in einem noch besseren Format zu gewähren. Zudem ist nun auch der Zugriff von allen Mobilgeräten problemlos möglich. Mit der überarbeiteten Webseite stellen wir sicher, dass wir das Vertrauen unserer Stakeholder in unseren Konzern weiter stärken, indem wir Informationen zeitnah und transparent zur Verfügung stellen, einen besseren Einblick in unsere Geschäftsaktivitäten geben und den Konzern hinter den Marken zeigen.

08 ✓ Kennzahlen zur Aktie auf einen Blick

		2013	2012
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€	4,01 ¹⁾	3,78 ²⁾
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit je Aktie	€	3,03	4,50
Jahresendkurs	€	92,64	67,33
Jahreshoch	€	92,64	69,12
Jahrestief	€	66,28	51,42
Dividende je Aktie	€	1,50 ³⁾	1,35
Dividendensumme	in Mio. €	314 ⁴⁾	282
Ausschüttungsquote	%	37,4 ¹⁾	35,7 ²⁾
Dividendenrendite	%	1,6	2,0
Eigenkapital pro Aktie	€	26,24	25,35
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende		23,1 ¹⁾	17,8 ²⁾
Durchschnittliches Handelsvolumen			
je Handelstag ⁵⁾	Aktien	842.318	900.218
Rang im DAX am Jahresende ⁶⁾			
nach Marktkapitalisierung		16	16
nach Aktienumsatz		17	19

1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

3) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

4) Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.

5) Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

6) Wie von der Deutschen Börse veröffentlicht.



FOR THE LOVE OF SPORT



KERRY SUMMERS
REEBOK / BRAND COMMUNICATIONS
CANTON, USA

Du wirst sie gar nicht spüren

„Hallo, mein Name ist Kerry und ich bin Teil des Reebok Brand Communications Teams. Reeboks neueste Innovation im Bereich Walking heißt Skyscape. Diese Schuhe sind so leicht, dass man sie manchmal gar nicht an den Füßen spürt. Mein Team hat die interessante Aufgabe gehabt, ansprechende Marketingaktivitäten zu entwickeln, die in allen Kommunikationskanälen umgesetzt werden – unter der Mitwirkung von keiner Geringeren als Topmodel Miranda Kerr. Bleiben Sie gespannt!“

For the love of sport.

The image shows two large, thin-lined numbers '0' and '2' positioned side-by-side. The '0' is on the left and the '2' is on the right, both oriented vertically.

UNSER KONZERN

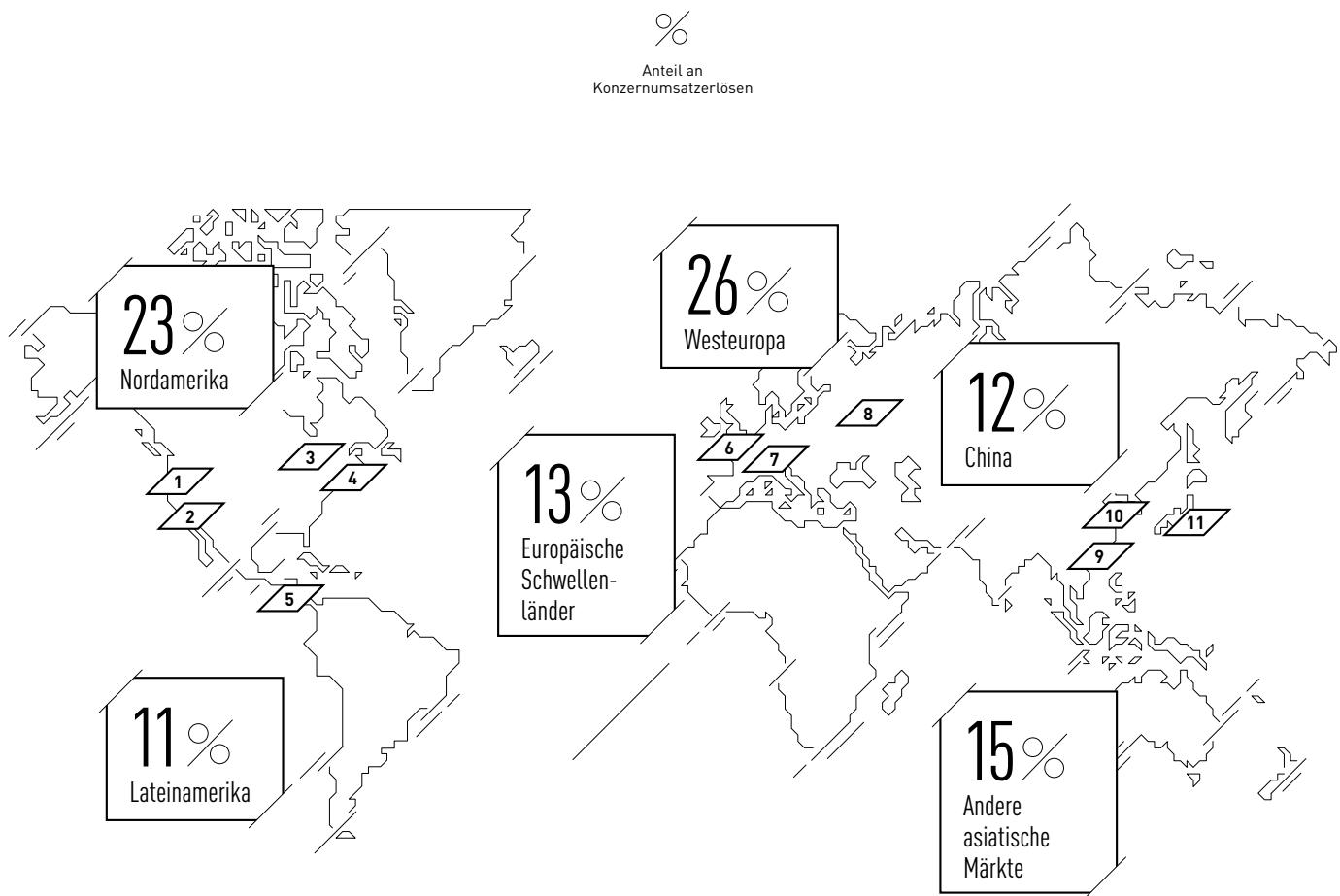
KONZERNLAGEBERICHT

02.1	Der adidas Konzern weltweit	66
02.2	Wichtige Sportveranstaltungen 2014	67
02.3	Konzernstrategie	68
02.4	Strategie Global Sales	72
02.5	Strategie Global Brands	77
02.6	Strategie Andere Geschäftssegmente	86
02.7	Global Operations	94
02.8	Forschung und Entwicklung	99
02.9	Mitarbeiter	105
02.10	Nachhaltigkeit	111

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.

Der adidas Konzern weltweit



adidas®
G R O U P

- | | | | |
|---|---|----|---|
| 1 | adidas Nordamerika,
Portland/Oregon, USA | 6 | adidas International Trading,
Amsterdam, Niederlande |
| 2 | TaylorMade-adidas Golf Headquarter,
Carlsbad/Kalifornien, USA | 7 | adidas Konzernzentrale,
Herzogenaurach, Deutschland |
| 3 | Reebok-CCM Hockey Headquarter,
Montreal/Quebec, Kanada | 8 | adidas Group Russland,
Moskau, Russland |
| 4 | Reebok International Headquarter,
The Rockport Company Headquarter,
Canton/Massachusetts, USA | 9 | adidas Global Sourcing,
Hongkong, China |
| 5 | adidas Group Lateinamerika,
Panama-Stadt, Panama | 10 | adidas Group China, Schanghai, China |
| | | 11 | adidas Group Japan, Tokio, Japan |

Wichtige Sportveranstaltungen 2014

Die wichtigsten Sportveranstaltungen für unseren Konzern zeigen wir in diesem Kalender.

<p>12. – 26. JAN EHF Handball-Europameisterschaft der Herren, Dänemark adidas Offizieller Partner der Europäischen Handballföderation EHF und Ausrüster für Bälle und Bekleidung</p>	<p>16. JAN NBA Game Europe, London, Großbritannien adidas Offizieller Sponsor</p>	<p>14. – 16. FEB NBA All-Star Weekend, New Orleans, USA adidas Offizieller Ausrüster der National Basketball Association</p>
<p>7. – 9. MÄR IAAF Leichtathletikhallenweltmeisterschaft, Sopot, Polen adidas Offizieller Partner</p>	<p>29. MÄR Halbmarathon-Weltmeisterschaft, Kopenhagen, Dänemark adidas Offizieller Partner</p>	<p>13. APR Virgin London Marathon, London, Großbritannien adidas Offizieller Sponsor für Schuhe und Sportbekleidung</p>
<p>21. APR Boston Marathon, Boston/Massachusetts, USA adidas Offizieller Ausrüster für Bekleidung und Schuhe</p>	<p>14. MAI UEFA Europa League Finale, Turin, Italien adidas Offizieller Ausrüstungspartner</p>	<p>23. MAI Amlin Challenge Cup Finale, Cardiff, Großbritannien adidas Offizieller Ausrüster des Turniers</p>
<p>24. MAI UEFA Champions League Finale, Lissabon, Portugal adidas Offizieller Sponsor</p>	<p>24. MAI ERC Heineken Cup Finale, Cardiff, Großbritannien adidas Offizieller Ausrüster des Turniers</p>	<p>24. – 25. MAI IAAF Staffel-Weltmeisterschaft, Nassau, Bahamas adidas Offizieller Partner der IAAF</p>
<p>24. MAI – 8. JUN French Open, Paris, Frankreich adidas Offizieller Ausrüster von Roland Garros</p>	<p>31. MAI – 1. JUN EHF Champions League Final 4, Köln, Deutschland adidas Offizieller Partner der Europäischen Handballföderation EHF für Sportausrüstung und -bekleidung</p>	<p>12. JUN – 13. JUL FIFA Fußballweltmeisterschaft, Brasilien adidas Offizieller Partner der FIFA</p>
<p>13. – 14. SEP IAAF Continental Cup, Marrakesch, Marokko adidas Offizieller Partner der IAAF</p>	<p>28. SEP BMW Berlin Marathon, Berlin, Deutschland adidas Hauptsponsor</p>	<p>7. – 21. DEZ IHF Handball-Weltmeisterschaft der Frauen, Ungarn/Kroatien adidas Offizieller Sponsor der Internationalen Handballföderation IHF</p>

Konzernstrategie

Der adidas Konzern strebt danach, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelbranche zu sein – mit Marken, die auf Leidenschaft für den Sport sowie sportlichem Lifestyle basieren. Durch unsere langjährige Tradition konnten wir ein umfassendes Wissen über unsere Kunden und Konsumenten aufbauen. Dieses ist für die Erreichung unseres Ziels unabdingbar. Um immer nahe am Kunden zu sein und Konsumentenbedürfnisse zu befriedigen, ist Innovation integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Dabei beschreiten wir neue Wege und sind offen für Veränderungen. Unser Streben nach Innovation lässt uns neue Maßstäbe bei Produkten, beim Service und bei Prozessen setzen. So stärken wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und maximieren die operative und finanzielle Stärke des Konzerns, was der langfristigen Wertschöpfung unseres Unternehmens und damit unseren Aktionären dient. Um unser Ziel zu erreichen, haben wir strategische Entscheidungen getroffen und die Prioritäten für unsere Investitionen unter sechs strategischen Säulen zusammengefasst.

Langfristige Wertschöpfung

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht das Schaffen langfristiger Wertzuwächse für unsere Aktionäre durch das Erzielen eines starken operativen Cashflows *✓ SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118*. 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. In unserer gesamten Geschäftstätigkeit treiben wir besonders diejenigen Projekte voran, von denen wir erwarten, dass sie am meisten zur Wertsteigerung beitragen. Dabei haben die Stärkung unserer Marken und die Verbesserung der Profitabilität des Konzerns höchste Priorität. Weitere Schwerpunkte sind die strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals und die Optimierung unserer Kapitalstruktur. Gleichzeitig streben wir danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine in der Branche überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern *✓ SIEHE UNSERE AKTIE, S. 58*.

Vielfältiges Markenportfolio

Konsumenten erwarten ein vielfältiges Produktangebot – sowohl der Spitzensportler, der die bestmögliche Ausrüstung verlangt, als auch der Lifestyle-Konsument, der dem neuesten Modetrend folgt. Mit unseren Produkten und Produkterlebnissen erfüllen wir diesen Anspruch und schaffen so eine langjährige Bindung zwischen den Konsumenten und unseren Marken. Um unsere Konsumentenreichweite zu maximieren, verfolgen wir eine Mehrmarken-Strategie. Dies gibt uns die Möglichkeit, sowohl als Massenanbieter als auch als Nischenanbieter aufzutreten und eine große Palette genau abgestimmter Produkte für ein breites Konsumentenspektrum bereitzustellen. Auf diese Weise kann jede Marke ihre eigene Identität bewahren und sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Gleichzeitig bietet uns dies die Möglichkeit, ein breites Produktangebot zu schaffen, um so unsere Präsenz im Markt zu erhöhen *✓ SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77*.

Investitionen in Märkte und Vertriebskanäle mit größtem Potenzial

Unser Ziel ist es, in allen Märkten, in denen wir weltweit vertreten sind, mit unseren Marken führende Positionen einzunehmen. Allerdings konzentrieren wir unsere Investitionen auf Märkte, die mittel- und langfristig die besten Wachstums- und Profitabilitätschancen bieten. Wir bauen daher verstärkt unsere Aktivitäten in den Schwellenländern aus, insbesondere in China und Russland/GUS. Zudem hat für uns das Hinzugewinnen von Marktanteilen in Märkten wie den USA, in denen wir noch stärker werden können, hohe Priorität.

Wir wissen, dass das Kaufverhalten und das Einzelhandelsumfeld je nach Markt sehr unterschiedlich sind. Unsere Vertriebsstrategie zielt darauf ab, unsere Marken in optimaler Art und Weise zu präsentieren, um dadurch Marktchancen in vollem Umfang auszuschöpfen. Hierbei verfolgen wir in puncto Vertrieb einen differenzierten, aber abgestimmten Ansatz. Wir sind bestrebt, unseren Kunden einen hervorragenden Service zu bieten, um so die besten Regalflächen für unsere Marken zu sichern. Gleichzeitig wollen wir unsere strategische Kompetenz im eigenen Einzelhandel und E-Commerce weiter stärken *✓ SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72*.

Aufbau einer flexiblen Beschaffungskette

Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit sind unsere entscheidenden Wettbewerbsvorteile. Um die gesamte Bandbreite an Kunden- und Konsumentenwünschen zu erfüllen, stellen wir sicher, dass unsere Produkte stets in den richtigen Größen und Farben verfügbar sind. Zudem liefern wir wegweisende technologische Innovationen und bieten neueste Modeprodukte mit den höchsten Qualitätsstandards.

Wir wollen die Entwicklung und Produktion unserer Produkte beschleunigen, indem wir unsere Infrastruktur, Prozesse und Systeme kontinuierlich verbessern. Durch den gegenseitigen Informationsaustausch zwischen dem Point-of-Sale und dem Entstehungspunkt des Produkts

werden wir die einzelnen Elemente unserer Beschaffungskette miteinander verbinden und stärker integrieren, sodass wir schneller auf sich wandelnde Konsumententrends reagieren können. Ein Schwerpunkt unserer Anstrengungen ist daher die Schaffung maximaler Flexibilität innerhalb der gesamten Beschaffungskette. Der Konzern wird einerseits die Effizienzvorteile gemeinsamer Infrastrukturen und Prozesse ausschöpfen, andererseits aber auch maßgeschneiderte Lösungen für alle Geschäftsmodelle anbieten, ob im Großhandel oder Einzelhandel, ob in den Performance- oder Lifestyle-orientierten Geschäftsbereichen [/ SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 94.](#)

Führend durch Innovation

Jeder Mitarbeiter im adidas Konzern ist dafür verantwortlich, Innovation zu fördern. Daher unterstützen wir eine Unternehmenskultur, die mit Konventionen bricht und offen für Veränderungen ist. Wir erwarten von allen Konzernbereichen mindestens eine Innovation oder bedeutende Verbesserung pro Jahr. Insbesondere sind wir überzeugt, dass technologische Weiterentwicklungen und wegweisende Designs unserer Produkte von grundlegender Bedeutung sind, um eine langfristige Führungsposition in unserer Branche einzunehmen [/ SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99.](#) Zu den weiteren Bereichen, in denen wir nach Innovation streben, zählen die Optimierung von Dienstleistungen für unsere Geschäftspartner und die Implementierung effizienterer und effektiver interner Abläufe [/ SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72.](#)

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 leben die Hingabe unseres Gründers Adi Dassler gegenüber Sportlern und Konsumenten fort, wir sind stolz auf unsere Arbeit, schätzen Qualität und lieben Sport. Teamgeist wird bei uns großgeschrieben, ebenso wie offene Kommunikation, gute Zusammenarbeit und unsere

Gemeinsame Werte

- / Leistung
- / Leidenschaft
- / Integrität
- / Vielfalt

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

SIEHE AUCH CORPORATE MISSION STATEMENT, S. 24.

gemeinsamen Werte aus der Welt des Sports [/ GEMEINSAME WERTE.](#)

Daher pflegen wir eine Unternehmenskultur, die die Werte Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt in den Mittelpunkt rückt. Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das – basierend auf starken Führungsqualitäten und Mitarbeiterengagement – Innovation, Teamgeist und Leistung fördert [/ SIEHE MITARBEITER, S. 105.](#)

Nachhaltigkeit als wichtiges Ziel des Unternehmens

Wie jedes weltweit tätige Unternehmen ist auch der adidas Konzern einem weitreichenden Geschäfts- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt, mit dem Ziel, höhere Finanzerträge und Wachstum zu erreichen. Gleichzeitig tragen wir ein hohes Maß an Verantwortung für unsere Mitarbeiter, für die Arbeiter in den Zulieferbetrieben und auch für die Umwelt. Wir wollen ein nachhaltiges Unternehmen sein, indem wir gezielt eine Balance zwischen den Interessen unserer Aktionäre, den Bedürfnissen und Belangen unserer Mitarbeiter und Arbeitnehmer in den Produktionsstätten sowie der Umwelt schaffen [/ SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111.](#) Wir stellen der Öffentlichkeit stets ausführliche Informationen über Maßnahmen zur positiven Einflussnahme auf Gesellschaft und Umwelt zur Verfügung :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE.

69
2013

01 / Strategische Säulen des adidas Konzerns



02 ✓ adidas Konzern Route 2015 Ziele¹⁾ (in Mio. €)

	2010	2011	2012	2013	Ziele 2015
adidas Konzern Umsatzerlöse²⁾	11.990	13.322	14.883	14.492	17.000
Global Sales ²⁾	10.570	11.742	12.906	12.546	14.800
Großhandel	8.181	8.949	9.533	9.100	10.200
Einzelhandel	2.389	2.793	3.373	3.446	4.600
davon eCommerce	55	89	158	250	500
Global Brands ²⁾	10.627	11.807	13.011	12.658	14.800
adidas	8.714	9.867	11.344	11.059	12.800
Reebok	1.913	1.940	1.667	1.599	2.000
Andere Geschäftssegmente	1.420	1.580	1.977	1.946	2.200
Operative Marge	7,5%	7,2%	8,0% ³⁾	8,7% ⁴⁾	11,0%
Ergebnis je Aktie			2010 – 2013 ^{3 4)} : durchschnittliche jährliche Gewinnsteigerung um 14%		durchschnittliche jährliche Gewinnsteigerung um 15%

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

2) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

4) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

70
✓ 2013

Die strategischen Route 2015 Ziele des adidas Konzerns

Im November 2010 stellte der Konzern seinen strategischen Geschäftsplan Route 2015 vor, der die Strategien und Ziele bis 2015 festlegt. Es ist der umfassendste Strategieplan, den der adidas Konzern je erstellt hat und umfasst alle Marken, Vertriebskanäle und Konzernfunktionen weltweit. Aufbauend auf starken Marken und Premiumprodukten, der umfassenden globalen Präsenz sowie dem Fokus auf Innovationen und Konsumenten möchte der adidas Konzern den Umfang seiner Geschäftsaktivitäten bis zum Jahr 2015 deutlich steigern.

Der Geschäftsplan sieht vor, dass der Konzernumsatz in diesem Fünfjahreszeitraum auf währungsbereinigter Basis um 45% bis 50% steigen und somit das Wachstum des Markts insgesamt (sowohl BIP als auch Sportartikelindustrie) übertreffen wird. Zudem wollen wir den Gewinn schneller steigern als den Umsatz. Ziel ist es, den Gewinn jährlich um durchschnittlich 15% und die operative Marge auf 11% zu steigern.

Uns ist bewusst, dass sich die Erreichung unserer Ziele schwieriger gestalten wird als ursprünglich erwartet, dennoch bestätigte das Management im Dezember 2013 seine Route 2015 Ziele für den Konzern ✓ TABELLE 02. Angesichts der weiteren Herausforderungen im Zusammenhang mit der Abschwächung mehrerer Währungen gegenüber dem Euro seit Beginn des Jahres 2014 sind wir jedoch der Ansicht, dass die Erreichung der genannten Ziele für 2015 nun mit einem noch höheren Risiko verbunden ist ✓ SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 151 ✓ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 180.

Um unsere Route 2015 Ziele zu erreichen, haben wir klare strategische Grundpfeiler festgelegt. Hierzu zählen:

✓ Klare Positionierung und Prioritätensetzung bei den Marken:

Wir sind davon überzeugt, dass unser Markenportfolio beträchtliches Wachstumspotenzial bietet. Der überwiegende Anteil des anvisierten Wachstums soll aus dem Bereich Global Brands stammen, der unseren Prognosen zufolge über 80% zum erwarteten Umsatzanstieg in diesem Zeitraum beitragen wird ✓ SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77. Bei adidas und Reebok sollen u.a. folgende Initiativen maßgeblich für nachhaltiges Konzernwachstum sorgen:

- ✓ adidas Sport Performance: Umsatz- und Marktanteile in den Kategorien Running und Basketball hinzugewinnen.
- ✓ adidas Originals & Sport Style: Weiterer Ausbau unseres Geschäfts im Fast-Fashion-Bereich mit dem adidas NEO Label und Aufrechterhaltung der starken Dynamik von adidas Originals.
- ✓ Reebok: Etablierung als die führende Fitnessmarke.

✓ Ausbau der Präsenz in wichtigen Wachstumsmärkten:

Wir haben Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan und Großbritannien als wichtige Wachstumsmärkte identifiziert. Wir erwarten, dass von diesen Märkten die drei Fokusmärkte Nordamerika, China und Russland/GUS bis 2015 rund 50% des gesamten Umsatzwachstums des Konzerns beisteuern werden. Ziel ist es, in jedem dieser Märkte eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate im zweistelligen Bereich zu erzielen ✓ SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72. In den USA haben die Marken des Konzerns ein beträchtliches Potenzial, Marktanteile hinzugewinnen. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, wird der Fokus auf einem verbesserten Vertrieb und einem höheren Anteil an speziell für diesen Markt entwickelten Produkten liegen. In Schwellenländern

wie China und Russland/GUS dürften ein steigender Lebensstandard, höhere verfügbare Einkommen, positive demografische Trends sowie eine zunehmende sportliche Betätigung den Anstieg der Nachfrage nach Sportartikeln unterstützen.

✓ **Intensivierter Fokus auf selbst kontrollierte Verkaufsflächen:**

Wir beabsichtigen, in den kommenden Jahren den Anteil von selbst kontrollierten Verkaufsflächen am Konzernumsatz auf über 50% auszuweiten (2013: 48%). Dazu gehören die Eröffnung von neuen Einzelhandelsläden der Marken adidas und Reebok, der weitere Ausbau unserer Mono-Branded-Franchise-Stores in Märkten wie China sowie neue Shop-in-Shop-Initiativen mit Einzelhandelspartnern auf der ganzen Welt. Im Bereich des eigenen Einzelhandels haben wir vor, zwischen 2010 und 2015 mindestens 750 adidas und Reebok Geschäfte zu eröffnen. Zudem wollen wir unser eCommerce-Geschäft deutlich steigern, unseren Prognosen zufolge bis 2015 auf 500 Mio. € ✓ **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72.**

✓ **Gewinnsteigerung durch Wachstum und operative Stärke:**

Die Expansion in den Schwellenländern sowie der Ausbau selbst kontrollierter Verkaufsflächen sind wichtige Faktoren für mehr Markenpräsenz, eine Verbesserung des Durchverkaufs und eine Steigerung der Profitabilität des Konzerns. Darüber hinaus werden wir weiterhin an der Straffung unserer internen Abläufe arbeiten, um die Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, Komplexität zu reduzieren und unser Unternehmen schlanker und effizienter zu machen. Anfang 2011 initiierten wir das Projekt „Driving Route 2015“, das sicherstellen soll, die Ziele von Route 2015 zu erreichen. Die Ziele von Driving Route 2015 sind klar formuliert: Schnelligkeit, Einheitlichkeit und Konsumentenfokus.

- ✓ Schnelligkeit – durch die Implementierung einer Organisation, die schnellere Entscheidungen ermöglicht.
- ✓ Einheitlichkeit – durch den Aufbau einer Organisation, die über die verschiedenen Funktionen und Regionen hinweg besser in sich abgestimmt ist und effizienter arbeitet.
- ✓ Konsumentenfokus – durch die Reduzierung der internen Komplexität werden wir uns mehr auf das wirklich Wesentliche konzentrieren können: den Konsumenten.

Darüber hinaus haben wir konzernweit mehrere Stellhebel zur Gewinnsteigerung identifiziert, die zur Verbesserung der Profitabilität beitragen werden. Mit Initiativen für eine höhere Sortimentseffizienz in Höhe von 25% bis zum Jahr 2015 wollen wir z.B. unsere Produktmargen verbessern. Im Bereich Großhandel erzielen wir Fortschritte, indem wir verbesserte Handelskonditionen einsetzen, unsere Präsenz in qualitativ niedrig angesiedelten Vertriebskanälen reduzieren und uns auf höherwertige Partner fokussieren, die mehr auf unsere Zielkonsumenten ausgerichtet sind. Auf unserem Weg hin zu einem branchenweit führenden Einzelhändler sind wir stets bestrebt, Verbesserungen der operativen Marge in unserem Einzelhandelssegment zu erzielen. Was die Produktion angeht, versuchen wir, Kostensteigerungen in der Beschaffungskette zu begegnen, indem wir vermehrt in Automatisierung und neue Produktionstechnologien investieren. Auch unsere Investitionen in Infrastruktureinrichtungen wie die neuen Vertriebszentren in der Nähe von Osnabrück sowie in Tschechow/Russland werden sicherstellen,

dass wir unsere Kapazitäten kosteneffizient ausbauen, um all unsere Vertriebskanäle zu bedienen – sei es Großhandel, Einzelhandel oder eCommerce ✓ **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 94.** Zudem arbeiten wir an der weiteren Verbesserung unserer Planungsprozesse, um unsere Profitabilität zu steigern und die effiziente Nutzung unseres Betriebskapitals noch weiter zu optimieren ✓ **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118.** Wir sind davon überzeugt, dass uns die Fokussierung auf die eben genannten Maßnahmen erhebliches Potenzial bietet, um unsere operative Marge bis 2015 nachhaltig auf 11% zu steigern.

✓ **Beibehaltung der finanziellen Flexibilität:** Wir beabsichtigen, langfristig ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten. Eine gesunde Bilanzstruktur erhöht unsere Flexibilität hinsichtlich der Realisierung wertschaffender mittel- und langfristiger Chancen im Interesse unserer Aktionäre.

03 ✓ **Die adidas Konzernzentrale**
Das Laces Gebäude



Strategie Global Sales

Der Bereich Global Sales verantwortet die Vertriebsaktivitäten der Marken adidas und Reebok und steuert die kommerzielle Leistungsfähigkeit des adidas Konzerns. Ziel ist es, die Bedürfnisse unserer Konsumenten jederzeit zu erfüllen und das Verlangen nach unseren Marken zu stärken, um zusätzliche Konsumenten zu gewinnen. Unsere Konsumenten erreichen wir über drei Vertriebskanäle: Großhandel, Einzelhandel und eCommerce. Durch diesen vertriebskanalorientierten Ansatz konnten wir uns weltweit starke Marktpositionen erarbeiten sowie die Zusammenarbeit mit führenden Großhandelspartnern vertiefen und ausbauen. Den eigenen Einzelhandel konnten wir mit diesem Ansatz gezielt aufbauen, um inzwischen eines der branchenweit größten Netzwerke an Mono-Branded-Stores zu betreiben, und zu einem bedeutenden Akteur im Bereich E-Commerce mit einer weltweit einheitlichen Plattform werden.

Strategische Prioritäten des Bereichs Global Sales bis 2015

Global Sales steuert alle lokalen Organisationen in unseren Märkten, die für den Vertrieb der Marken adidas und Reebok verantwortlich sind. An 365 Tagen im Jahr erreichen wir unsere Kunden über mehr als 140.000 Verkaufspunkte mit dem Ziel, die Begehrlichkeit nach den Marken adidas und Reebok zu steigern und den Marktanteil mithilfe von Großhandelspartnern, eigenen Einzelhandelsgeschäften und unseren Aktivitäten im E-Commerce weiter auszubauen. Der strategische Geschäftsplan Route 2015 legt die langfristigen Prioritäten fest:

- ✓ Erhöhung des Anteils selbst kontrollierter Verkaufsflächen auf über 50% des Konzernumsatzes bis zum Jahr 2015.
- ✓ Wachstumssteigerung und Ausschöpfen des Potenzials unserer Marken in wichtigen demografischen Zentren.
- ✓ Engere Verzahnung der Vertriebskanäle sowie Effizienzsteigerungen hinsichtlich des Sortiments durch unseren Omni-Channel Vertriebsansatz.

Neben diesen Prioritäten streben wir nach Wachstum insbesondere in Nordamerika, China, Russland/GUS, in unseren Schwellenländern im Nahen Osten und in Lateinamerika, in Japan sowie in unserer neu geschaffenen Marktstruktur für Westeuropa. Dabei sollen die drei Fokusmärkte Nordamerika, China und Russland/GUS rund 50% der anvisierten Umsatzzuwächse im Rahmen der Route 2015 erzielen.

Global Sales verfolgt Omni-Channel-Vertriebsansatz

Die Rahmenbedingungen für unseren globalen Vertrieb haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert: Angesichts der fortschreitenden Vernetzung und Digitalisierung der Kommunikation sind die Konsumenten immer besser über Produkt- und Serviceangebote informiert. Sie sind in sozialen Medien aktiv und kaufen über Ländergrenzen hinweg und zu jeder Tages- und Nachtzeit ein, wann und wo immer sie wollen. Als Reaktion auf das veränderte Konsumentenverhalten passen viele stationäre Einzelhändler ihren Vertriebsansatz an und weiten ihr Geschäft vertriebskanal- und grenzübergreifend aus. Auch Anbieter, die ihre Produkte allein über das Internet vertreiben (sogenannte „Pure Players“), expandieren auf globaler Ebene und vertikal integrierte Einzelhändler erweitern ihr Sortiment um Sportartikel.

Mit dem Ziel die Sportartikelindustrie durch unsere moderne Vertriebsstrategie zu prägen, wird sich Global Sales von der isolierten Absatzkanalstrategie hin zum integrierten Management aller Vertriebskanäle entwickeln. Durch diesen integrierten Ansatz wird es uns gelingen, den Konsumenten weltweit über alle Vertriebskanäle und Kontaktpunkte zu erreichen und einheitlicher aufzutreten – sowohl hinsichtlich des Produktangebots und der Markenkommunikation als auch im Hinblick auf Verfügbarkeit und Service. Die Weiterentwicklung dieser Strategie erlaubt es uns, die globale Umsetzung unserer Produktkonzepte noch besser voranzutreiben. Ein Beispiel hierfür war der Launch des offiziellen Spielballs der FIFA Fußballweltmeisterschaft, der am 3. Dezember weltweit vorgestellt wurde und bereits einen Tag später zeitgleich bei unseren Großhandelskunden, im eigenen Einzelhandel sowie im Internet erhältlich war.

Mit der Schaffung eines eigenständigen Ressorts für Global Sales auf Vorstandsebene wird unserem Ziel, weitere Wachstumsmöglichkeiten auszuschöpfen und unsere Vertriebsabläufe über Vertriebskanäle und Ländergrenzen hinweg optimal zu nutzen, auch auf struktureller Ebene Rechnung getragen. Mit der neuen Organisationsstruktur sind alle Vertriebsaktivitäten unter einem Dach vereint. Dazu gehört auch eine neue Marktstruktur für Westeuropa, die es uns ermöglicht, ab 2014 die Konsumenten in Europa über eine integrierte Organisation zu bedienen. Dabei bauen wir auf unser weitreichendes Netzwerk an eigenen Concept Stores sowie unsere eCommerce-Plattform, die mittlerweile in den meisten europäischen Märkten verfügbar ist. Die großen europäischen Einzelhandelspartner werden zudem von einer einzigen Vertriebsorganisation bedient, um Einheitlichkeit in den jeweiligen Märkten zu gewährleisten.

Großhandelsstrategie

Unser Großhandelssegment hat sich zum Ziel gesetzt, Marktanteile in Zusammenarbeit mit verschiedenen Einzelhandelspartnern nachhaltig und profitabel zu steigern. Wir streben langfristige Partnerschaften mit den jeweils dynamischsten Einzelhändlern an. Dazu zählen Sporthandelsketten, Kaufhäuser, Einkaufsgruppen, Lifestyle-Einzelhandelsketten und Online-Händler. Dies soll u.a. durch die globale Großhandelsstrategie **S P O R T** / **GRAFIK 02** erreicht werden.

01 / Intersport Eindhoven, Niederlande



Toolkit unterstützt Marktprozesse

Um unsere Vertriebsprozesse zu beschleunigen und zu vereinfachen, haben wir für unsere Vertriebsteams Methoden und Standards entwickelt, die in einem global gültigen Toolkit zusammengefasst sind. Diese einheitlichen Methoden erlauben uns u.a., weltweit nach den besten Umsetzungen zu suchen und diese zur stetigen Verbesserung anderer Methoden in den Märkten zu verwenden. Sie helfen u.a. dabei,

- ✓ Verkaufsprozesse in Richtung unserer Einzelhandelskunden und Konsumenten zu optimieren,
- ✓ weltweit konsistente Einkaufskonditionen für unsere Kunden zu bestimmen,
- ✓ markenspezifische POS-Lösungen zu standardisieren und
- ✓ den bestmöglichen Kundenservice zu gewährleisten.

Durch diesen Ansatz können wir einen einheitlichen Auftritt gewährleisten und Synergien schaffen. Gleichzeitig bleiben wir in den Märkten flexibel im Einsatz einzelner Bausteine aus dem Toolkit, um auf spezifische lokale Kunden- und Konsumentenbedürfnisse reagieren zu können. Das lokale Management in den Märkten behält somit seinen unternehmerischen Spielraum und stellt sicher, dass wir lokal verwurzelt bleiben und starke Beziehungen vor Ort pflegen.

73
2013

02 / Strategische Säulen im Bereich Großhandel



Ausschöpfen des Marktpotenzials durch Kundengruppen- und Produktsegmentierung

Ein wesentlicher Bestandteil unseres Toolkits ist die Initiative zur Segmentierung von Kundengruppen und eine entsprechende Allokation des Produktangebots. Diese Segmentierungslogik ist ein wichtiger Wegbereiter für ein einheitliches Customer-Relationship-Management. Sie ermöglicht zugeschnittene Produktpakete für vergleichbare Kunden oder Kundengruppen. Die Segmentierung basiert im Prinzip auf der Unterscheidung zwischen Sport- und Lifestyle-Händlern, die wiederum entweder eher marken- oder kommerziell orientierte Verkaufsstrategien verfolgen.

03 / Foot Locker Oberhausen



74
2013

Personalentwicklungsprogramm zum Aufbau des besten Vertriebsteams

Der Großhandelsbereich steht einer sich verändernden Kundenlandschaft gegenüber, die insbesondere auf die weitere Marktkonsolidierung, verstärkt grenzübergreifende Geschäftsaktivitäten sowie auf eine zunehmende Digitalisierung des Konsumentenverhaltens zurückzuführen ist. Unser Ziel ist, das beste Team in unserer Branche aufzubauen, mit dem wir flexibel auf alle Marktentwicklungen reagieren können. Dies erfordert eine kontinuierliche Qualifizierung und Entwicklung der Kompetenzen unserer Mitarbeiter. Den Rahmen zur Entwicklung und Weiterbildung unserer Mitarbeiter im Bereich Großhandel bildet PEAK (Performance, Excellence, Activation and Knowledge). PEAK legt die Erwartungen für erstklassige Leistungen jedes Einzelnen fest und versorgt die Mitarbeiter mit dem notwendigen Rüstzeug. Jeder Mitarbeiter nimmt jährlich an mindestens einem Schulungsprogramm teil.

Einzelhandelsstrategie

Unser Einzelhandelssegment gewinnt für die zukünftige Entwicklung unseres Konzerns und unserer Marken zunehmend an Bedeutung und spielt für die Erreichung unserer Route 2015 Ziele eine wichtige Rolle. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- ✓ Optimale Darstellung unserer Marken und Produktauswahl, z.B. in unseren adidas Brand Centers, als Vorbild für den Einzelhandel.
- ✓ Sicherstellung einer hohen Präsenz unserer Produkte in den Einkaufsmeilen und -zentren weltweit durch Mono-Branded-Stores.
- ✓ Aufbau von Vertriebsaktivitäten in Märkten, die keinen traditionellen Großhandelsvertrieb besitzen.
- ✓ Nutzung der Erfahrungen aus der direkten Interaktion mit den Konsumenten im eigenen Einzelhandel für die gesamte Organisation.
- ✓ Verkauf von Überbeständen über einen eigenen Vertriebskanal (z.B. Factory Outlets).

Unsere Vision besteht darin, unsere operativen Leistungen sowie unsere Expertise für das Einzelhandelsgeschäft zu verbessern. Als erstklassiger Einzelhändler ist es unser Ziel, mit hervorragenden Kapitalrenditen nachhaltig zu wachsen. Um dies zu erreichen, setzen wir auf vier zentrale Säulen:

- ✓ Fokussierung auf den Konsumenten.
- ✓ Festigung der operativen Stärke.
- ✓ Ausschöpfung des Markenportfolios.
- ✓ Nutzung unserer globalen Präsenz und Größe.

Kundenservice steht im Fokus

Basierend auf den strukturellen Ergebnissen der vergangenen Jahre, stehen nun Wachstum und Effizienz im Mittelpunkt unserer strategischen Initiativen. Wir möchten unsere Strukturen und Verfahren weiter vereinfachen, um dadurch Ressourcen für wichtige konsumentenorientierte Aufgaben zu schaffen. Mit unserem Fokus auf Effizienzsteigerungen können wir auch die erfolgreiche Umsetzung unserer Wachstumsinitiativen unterstützen. Dazu zählen:

- ✓ Kundenservice-Modell: Erarbeitung und Einführung eines standardisierten Modells für den Kundenservice, das unsere Konsumenten während ihres Einkaufserlebnisses mit unseren Marken verbindet und inspiriert.
- ✓ Customer-Relationship-Management: Entwicklung und Einführung eines individuell zugeschnittenen CRM-Programms.
- ✓ Weiterer Ausbau des weltweit einheitlichen Produktangebots in allen eigenen Läden.
- ✓ Förderung erstklassiger Leistungen unserer Mitarbeiter durch optimierte Schulungs- und Entwicklungsprogramme.
- ✓ Omni-Channel Vertriebsansatz: Schaffung eines nahtlosen Einkaufserlebnisses für unsere Konsumenten über alle Online- und Offline-Vertriebskanäle.

04 / Strategische Säulen im Bereich Einzelhandel

Durch gesundes, nachhaltiges Wachstum mit hervorragenden Kapitalrenditen
einer der führenden Einzelhändler werden

Fokussierung auf den
Konsumenten

Festigung der operativen
Stärke

Ausschöpfung des
Markenportfolios

Nutzung der globalen Präsenz
und Größe

Weiterentwicklung und Ausbau unseres eigenen
Einzelhandels

Obwohl wir uns weiterhin stark auf operative Aspekte im Einzelhandel konzentrieren, ist die Optimierung unseres Einzelhandelsauftritts ein weiterer Schwerpunkt, um sicherzustellen, dass unsere Geschäfte dem Image und den Zielen unserer Marken gerecht werden. Deshalb werden wir 2014 mit einer länger andauernden Überarbeitung unserer zentralen Shop-Konzepte der Marke adidas beginnen. In diesem Zusammenhang führen wir im Bereich Sport Performance das Home Court Format / **BILD 05** und bei Originals das Neighbourhood Konzept ein. Darüber hinaus testen wir weiterhin den Erfolg von Geschäften, die sich auf eine einzige Kategorie (z.B. Outdoor, Women und Kids) fokussieren, allen voran in unseren Hauptmärkten China und Russland.

05 / adidas Brand Center
Peking



Zudem werden wir unsere im Rahmen eines Pilotprojekts eröffneten Geschäfte für NEO und Reebok weiter ausbauen und deren Akzeptanz beim Konsumenten analysieren. Im Jahr 2014 werden wir das Konzept NEO auf andere europäische Länder außerhalb Deutschlands ausweiten. Zudem wird auch das FitHub Konzept von Reebok weiter ausgebaut und getestet / **BILD 06**.

Die Anzahl unserer eigenen Shops ist zum Ende des Jahres 2013 insgesamt gestiegen. Der Konzern führte Ende 2013 weltweit 2.740 eigene Geschäfte der Marken adidas und Reebok / **SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG EINZELHANDEL, S. 146**. Wir werden auch im Jahr 2014 weiter in unsere weltweiten Einzelhandelsaktivitäten investieren und planen die Eröffnung zusätzlicher Geschäfte in Schwellenländern, vor allem in Russland/GUS.

06 / Reebok FitHub
London



eCommerce-Strategie

Der Erfolg unserer eCommerce-Strategie ist eng mit unserer Fähigkeit verknüpft, in einem sehr wettbewerbsintensiven Markt Konsumenten anzusprechen, sie für uns zu gewinnen und an uns zu binden. Aus diesem Grund werden wir unsere wichtigsten Alleinstellungsmerkmale hervorheben und eine breit gefächerte Produktpalette mit hoher Verfügbarkeit in unterschiedlichen Größen anbieten, um so das Facettenreichtum unserer Marken zu unterstreichen. Wir möchten neue Konsumenten für uns begeistern, indem wir die richtigen Produkte und das passende Marketing zur rechten Zeit über unsere Online-Shops anbieten. Zur Unterstützung dieses Ziels verbessern wir laufend die Sichtbarkeit unserer Internetseite sowie deren Platzierung in den Ranglisten verschiedener Suchmaschinen.

Einheitlichkeit der globalen Präsenz erhöht

Im Jahr 2013 haben wir die Grundlagen und die Einführung unseres eigenen Online-Shops mit der Umsetzung unserer strategischen Prioritäten erfolgreich abgeschlossen. Zu diesen Prioritäten zählen:

- ✓ Aufbau einer technisch einheitlichen Plattform weltweit.
- ✓ Umsetzung einer neuen eCommerce-Distributionsrichtlinie für unsere Großhandelspartner.
- ✓ Schaffung einer einzigen Anlaufstelle für Konsumenten durch Zusammenlegung der Marken-Webseite, der Shop-Internetseite und der Seite zur personalisierten Produktgestaltung für eine verbesserte Nutzerfreundlichkeit.

76
2013

Wir haben die Einführung unserer eCommerce Plattform in unseren Märkten – darunter z.B. Lateinamerika – abgeschlossen. Damit verfügen wir nun in all unseren Schlüsselmärkten weltweit über eigene Online-Shops auf Basis einer einheitlichen Plattform für die Marken adidas und Reebok.

Unser Ziel: die bevorzugte Adresse für unsere Marken zu sein

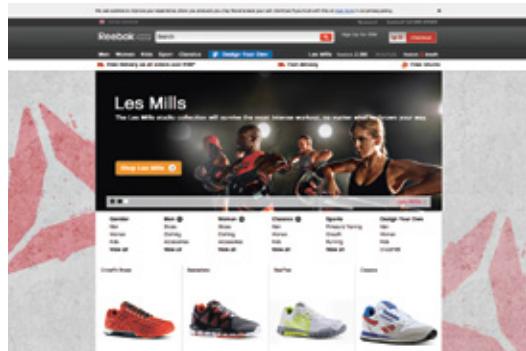
Unsere strategischen Prioritäten im Bereich eCommerce konzentrieren sich darauf, durch ein innovatives Einkaufserlebnis die führende Online-Adresse für unsere Marken zu werden. Zu unseren strategischen Initiativen zählen:

- ✓ Konsequente Verbesserung unserer Internetseite, um das Einkaufen mittels mobiler Endgeräte zu ermöglichen.
- ✓ Nutzung des starken Markenimages, um das Einkaufserlebnis und das Entdecken von Produkten zu optimieren.
- ✓ Weiterentwicklung von mi adidas und YourReebok hin zum vollkommenen personalisierten Produkterlebnis, einschließlich einfacher Personalisierung in Schlüsselmärkten.
- ✓ Zielsetzung, zur bevorzugten Adresse für adidas und Reebok Produkte in Bezug auf Technologien, Zusatznutzen und Tradition zu werden.
- ✓ Ausschöpfen des vollen Potenzials unserer CRM-/Kundenbindungs-lösungen, um personalisierte Erlebnisse im Kontakt mit den Konsumenten zu ermöglichen.

07 / adidas Online-Shop www.shop.adidas.com



08 / Reebok Online-Shop www.reebok.de



Strategie Global Brands

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

Fokus auf langfristige Entwicklung von adidas und Reebok

Um langfristiges, nachhaltiges Wachstum des Konzerns zu sichern, konzentriert sich der Bereich Global Brands darauf, die Entwicklung der Marken adidas und Reebok stetig voranzutreiben. Das übergreifende strategische Ziel ist es, ein qualitatives, langfristiges Wachstum zu erreichen, indem wir Marken aufbauen, die von Konsumenten als begehrswert erachtet werden. Der Bereich Global Brands spielte eine wesentliche Rolle bei der Erarbeitung von Route 2015, dem strategischen Geschäftsplan des Konzerns, der im Jahr 2010 vorgestellt wurde. Die Marken adidas und Reebok werden bis 2015 schätzungsweise mehr als 80 % des geplanten Konzernwachstums beisteuern.

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

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

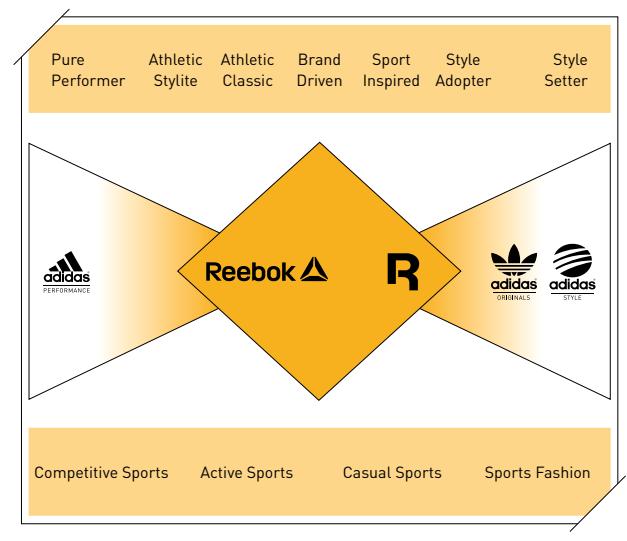
Der Bereich Global Brands spielt zudem eine entscheidende Rolle dabei, die Effizienzinitiativen von Route 2015 umzusetzen. Im Mittelpunkt stehen hierbei Schnelligkeit, Einheitlichkeit und Konsumentenfokus. Wir wollen u.a. adidas und Reebok bezüglich Produktsortiment und Preisgestaltung weltweit noch einheitlicher präsentieren. Langfristig sollte dies zu Effizienzsteigerungen bei der Sortimentsgröße und zur Optimierung der Bruttomarge führen. Ein Beispiel hierfür ist die Etablierung eines globalen Basissortiments bei beiden Marken („Global Foundation Range“), das in all unseren Märkten und Vertriebskanälen angeboten wird.

Fokussierung auf den Konsumenten

Im Mittelpunkt unseres unternehmerischen Handelns stehen der Konsument und das Ziel, unsere Produkte für ihn attraktiv zu machen. Wenn wir konsequent begehrswerte Produkte und inspirierende Markenerlebnisse entwickeln, können wir nachhaltiges und qualitatives Wachstum erzielen sowie unser Image und die Konsumententreue stärken. Wir wissen außerdem, wie wichtig die richtige Strategie im Bereich der Marktsegmentierung ist, um glaubwürdige und authentische Verbindungen aufzubauen und die Begehrlichkeit unserer Marken beim Konsumenten zu wecken. Der Bereich Global Brands hat hierfür eine Übersicht über unsere Zielkonsumenten erarbeitet. Ausgehend von unserer Verwurzelung im Sport – und damit vom rein leistungsorientierten Konsumenten – reicht das Spektrum bis zu den heutigen Trendsettern in Sachen Mode, die Sportartikelmarken für sich entdeckt haben ✓ GRAFIK 01.

77
2013

01 / Markenarchitektur – Portfoliostrategie



Wir sind uns darüber bewusst, dass es heutzutage nicht mehr um Massenprodukte und -marketing geht, sondern vielmehr darum, individuelle Beziehungen zu den verschiedenen Konsumentengruppen aufzubauen. Wir müssen sowohl die Kaufgewohnheiten und den Fitnesszustand der Konsumenten kennen als auch ihre Motivation für den Sport, ihre Ziele und ihren Lebensstil verstehen. Nur so können wir entsprechende Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse anbieten, die einen bleibenden Eindruck hinterlassen und für Markentreue sorgen. In diesem Zusammenhang haben wir fünf wesentliche globale Trends identifiziert, die über den Zeitraum von Route 2015 für unsere Marken und Submarken von großer Bedeutung sind:

✓ **Fit fürs Leben:** Beim Sport geht es mittlerweile um weit mehr, als im Wettkampf gegeneinander anzutreten und zu gewinnen. Sport ist immer stärker im Alltag der Konsumenten verankert. Motivation und Ziele sind nicht mehr nur auf die sportliche Leistung beschränkt. Es geht vielmehr auch um Spaß, soziale Kontakte und Lebensqualität.

✓ **Du bist, was du weißt und was du tust:** Der Gedanke des lebenslangen Lernens gewinnt mehr und mehr an gesellschaftlicher Bedeutung. Während Besitz und Herkunft zusehends in den Hintergrund rücken, treten unser Wissen und Handeln immer deutlicher in den Vordergrund.

✓ **Individualität wird großgeschrieben:** Konsumenten möchten sich zunehmend voneinander unterscheiden. Sie wollen ihrer Kreativität freien Lauf lassen – einerseits durch die individuelle Kombination von Produkten und Dienstleistungen, die sie benötigen, andererseits durch die Wahl personalisierter Angebote, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Durch die wachsende Bedeutung von sozialen Medien gibt es immer mehr Möglichkeiten, der eigenen Individualität Ausdruck zu verleihen, was immer wichtiger wird.

✓ **Gemeinsam geht es besser:** Das Bedürfnis nach sozialer Interaktion, sowohl online als auch offline, verstärkt sich zusehends. Dies liegt daran, dass Konsumenten immer mobiler werden und digitale Technologien sowie soziale Netzwerke es ihnen ermöglichen, leichter mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten.

✓ **Back to Basics:** Produkte und Dienstleistungen für den Alltag sollen schlicht und authentisch sein und das Leben der Konsumenten vereinfachen. Gemäß dem Wunsch nach Rückbesinnung auf Natürlichkeit und auf ein Leben im Einklang mit der Natur steigt das Interesse an Aktivitäten im Freien und an minimalistisch gestalteten Produkten.

Um diesen Trends nachzukommen und die entsprechende Nachfrage der Konsumenten erfüllen zu können, orientieren sich die Teams von Global Brands an den nachfolgenden Prinzipien:

- ✓ Schaffung unerwarteter Produkt- und Markenerlebnisse.
- ✓ Etablierung einer möglichst starken emotionalen Bindung zwischen unseren Marken und Konsumenten.
- ✓ Bereit sein für die nächste Generation – Veränderungen vorhersehen.
- ✓ Reduzierung auf das Wesentliche.
- ✓ Umsetzungsstärke zeigen, d. h. einheitlich handeln, bei allem was wir tun – von der Idee bis zur Kommunikation.

Markenarchitektur und Differenzierung

Wir sind davon überzeugt, dass die Mehrmarkenstruktur unseres Konzerns einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bietet. Über unsere Markenarchitektur decken wir nahtlos die von uns definierten Konsumentensegmente ab. Wir bedienen dadurch nicht nur mehr Konsumentenbedürfnisse, sondern vermitteln gleichzeitig klare, spezifische Markenbotschaften und Werte.

Jede Marke und Submarke ist dafür verantwortlich, ihre individuelle Positionierung durch die Entwicklung von entsprechenden Produkten und Kommunikationsmaßnahmen mit Leben zu füllen. Dabei geht es nicht nur darum, den Vertrieb im Tagesgeschäft zu unterstützen, sondern auch darum, eine Plattform und ein Gerüst für die langfristige Steigerung von Marktanteil und Profitabilität zu bilden. adidas und Reebok verfügen jeweils über eine eigene Identität und Tradition, über eigene Technologien und Designs sowie über ein eigenes Image. Die strategischen Prinzipien und Methoden, über die Umsatzwachstum und Profitabilität künftig gesteigert werden sollen, sind für beide Marken jedoch gleich. Hierzu zählen:

- ✓ Führungsrolle bei Produktinnovationen zur Inspiration und Begeisterung von Konsumenten.
- ✓ Vorreiterrolle bei Marketing und Kommunikation.
- ✓ Aktivierung und Schaffung von Glaubwürdigkeit über relevante Promotion-Partnerschaften.
- ✓ Ausbau der Reichweite und Steigerung der Attraktivität der Marken durch strategische Partnerschaften.

Strategische Positionierung der Marke adidas

Keine andere Marke ist stärker im Sport verwurzelt als adidas. adidas ist nicht nur dort präsent, wo sich – wie bei den Olympischen Spielen und der FIFA Fußballweltmeisterschaft – die weltbesten Athleten versammeln, sondern überall auf der Welt, wo Sport getrieben, gesehen, gelebt und zelebriert wird. Als durch und durch globale Marke mit deutschen Wurzeln hat adidas eine klare Mission: Die Marke möchte die weltweit führende und begehrtesten Sportartikelmarke werden. Einer der wichtigsten Faktoren auf dem Weg dorthin ist die breit gefächerte, einzigartige Produktpalette – von Bekleidung und Schuhen für Profisportler bis hin zu hochwertiger Mode. Dadurch kann adidas unterschiedliche Konsumentenbedürfnisse erfüllen und Marktchancen in verschiedenen Bereichen nutzen. Gleichzeitig ist adidas dadurch weniger anfällig für Risiken in einzelnen Marktsegmenten. Die Marke hat sich der Produktinnovation verschrieben. In Verbindung mit ihrer langjährigen Tradition hebt sich adidas von anderen Wettbewerbern ab, wodurch sich eine solide Basis für künftiges Wachstum bietet.

02 / adidas Sport Performance

Supernova Glide Boost Laufschuh



03 / adidas auf einen Blick

adidas ist eine durch und durch globale Marke mit deutschen Wurzeln.

adidas Sport Performance:

Das Leitprinzip von adidas Sport Performance ist, Athleten besser zu machen, damit sie schneller, stärker, smarter, cooler und natürlicher werden. Der Fokus liegt hierbei auf fünf Kernkategorien: Fußball, Running, Basketball, Training und Outdoor.

Über adidas

adidas Originals:

adidas Originals ist das authentische, kultige Sportswear-Label für den Street-Look. Die Philosophie lautet „Celebrate Originality“.

adidas Sport Style:

adidas Sport Style umfasst die Labels adidas NEO, Y-3 und Porsche Design Sport.

Mission

Die weltweit führende und begehrteste Sportartikelmarke sein.

Markenwerte

Authentisch, leidenschaftlich, innovativ, inspirierend, engagiert, aufrichtig

Motto

Impossible Is Nothing.

Fokusmärkte

Nordamerika, Russland/GUS, China

Strategische Grundpfeiler

- ✓ Steigerung von Umsatz und Marktanteil bei Sport Performance mithilfe der wichtigsten Wachstums-kategorien wie z. B. Running und Basketball.
- ✓ Ausbau des adidas Sport Style Geschäfts im Fast-Fashion-Bereich durch das adidas NEO Label.
- ✓ Aufrechterhaltung der starken Dynamik von adidas Originals, um den Ansprüchen des modeori-entierten Lifestyle-Konsumenten gerecht zu werden.

Umsatzerlöse 2013

11,060 Mrd. €

adidas Sport Performance konzentriert sich in erster Linie auf den Leistungssport. Der Fokus richtet sich dabei auf Innovation und Technologie. Diese Submarke präsentiert sich als Multisport-Spezialist. Zu den Zielkonsumenten zählen all diejenigen, die aktiv auf höchstem Niveau Sport treiben, sich von Sport inspirieren lassen oder die Sport einfach mögen. Im Bewusstsein der 20- bis 29-Jährigen ist adidas bereits stark verankert. In Zukunft richten wir unseres Fokus aber auch verstärkt auf die Athleten der nächsten Generation, d.h. die Gruppe der 14- bis 19-Jährigen, insbesondere auf die „High School Kids“. Aus unserer Sicht ist diese Zielgruppe die weltweit einflussreichste Konsumentengruppe. Die Philosophie unseres Unternehmensgründers Adi Dassler ist bei adidas Sport Performance allgegenwärtig. Sein oberstes Ziel war seit jeher, Athleten besser zu machen. Dieses Credo steht bei Produktinnovationen von adidas Sport Performance im Mittelpunkt. Aus Kategoriesicht zählen Fußball **BILD 05**, Running **BILD 02** und Basketball zu unseren wichtigsten strategischen Wachstumskategorien. Um unsere Glaubwürdigkeit als Multisport-Spezialist zu unterstreichen und unsere Markenstärke optimal zu nutzen, ist adidas außerdem in zahlreichen anderen Sportarten und Bereichen wie z.B. Training **BILD 04**, Outdoor, American Football, Rugby, Tennis, Baseball, Handball, Volleyball, Badminton, Tischtennis, Boxen und Ringen vertreten.

05 / **adidas Sport Performance**
Nitrocharge Fußballschuh



04 / **adidas Sport Performance**
ClimaChill Trainingsbekleidung



Die Submarken **adidas Originals** und **adidas Sport Style** wollen die einzigartige Tradition und Vorreiterrolle der Marke in puncto Design nutzen, um weiteres Potenzial in den Sport-Lifestyle- und Fashion-Märkten auszuschöpfen. Streetwear und Lifestyle-Sportmode stellen für Sportartikelhersteller eine einmalige Chance dar. Glaubwürdigkeit und Tradition einer Marke sind wichtige Voraussetzungen, um in diesem Marktsegment erfolgreich zu sein. **adidas Originals** gilt als echte Sport-Lifestyle-Marke. Seit gut zehn Jahren bietet **adidas Originals** eine ganzheitliche Produktpalette für die Zielgruppe der 16- bis 24-Jährigen an. Für diese Konsumenten stehen Inhalt und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Leidenschaft und Geschichten inspirieren, die wir ihnen über das unverkennbare Dreiblatt-Logo und Produkte wie z.B. Stan Smith **BILD 06**, Superstar, Samba und ZX bieten. Diese Zielgruppe sucht ständig nach neuen Möglichkeiten, um der eigenen Individualität Ausdruck zu verleihen. Für nachhaltigen Erfolg muss **adidas Originals** dabei immer up to date sein und Trends setzen, wobei der Konsument stets im Mittelpunkt steht.

Im Rahmen unserer Strategie im Bereich der Marktsegmentierung haben wir mehrere Submarken unter der Dachmarke adidas Sport Style gegründet. Damit wollen wir gleichzeitig unseren Marktanteil bei Lifestyle- und Fashion-Konsumenten ausweiten. Um verstärkt auch eine jüngere und preisbewusstere Generation an Lifestyle-Konsumenten anzusprechen, wurde das adidas NEO Label ins Leben gerufen. adidas NEO zielt vor allem auf modebewusste Teenager zwischen 14 und 19 Jahren, mit einem besonderen Fokus auf die 16-Jährigen. Diese Jugendlichen sind mit digitalen Technologien aufgewachsen und leben im Hier und Jetzt. Sie sind dabei, ihren eigenen Weg und ihren eigenen Style zu entdecken. Genau darum geht es auch bei adidas NEO ✓ **BILD 07**. adidas NEO möchte nah an diesen Teenagern dran sein, einen offenen Dialog mit ihnen führen, durch den sie sich in das Label einbringen und Erfahrungen machen können, die nur adidas NEO ihnen bietet. Beispielsweise können sie ein Outfit für Selena Gomez kreieren oder sich an der NEO Kollektion beteiligen, die speziell für die New York Fashion Week entworfen wird. adidas NEO bedient sich eines Fast-Fashion-Geschäftsmodells, um erfolgreich zu sein. „Fast Fashion“ steht dabei für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und optimierte Umsetzung im Einzelhandel. Daneben kann adidas Sport Style auf Partnerschaften mit zahlreichen Top-Designern wie Yohji Yamamoto bei der Marke Y-3 sowie mit Luxusmarken wie Porsche Design zurückgreifen ✓ **BILD 08**. Mit diesen Submarken spricht adidas auch die extrem modebewussten Konsumenten direkt im Lifestyle-Markt an.

06 ✓ **adidas Originals**
Stan Smith Schuh



07 ✓ **adidas NEO**
Frühjahr/Sommer 2014 Kampagne



81
✓
2013

08 ✓ **Porsche Design Sport**
Frühjahr/Sommer 2014 Kampagne



Strategische Positionierung der Marke Reebok

Reebok präsentiert sich als amerikanisch geprägte globale Marke, die seit jeher im Bereich Fitness verwurzelt ist und deren Ziel darin besteht, die weltweit führende Fitnessmarke zu werden. Daher zielt Reebok auf Konsumenten der sogenannten „Fit-Generation“ ab. Diese Konsumenten sind oder fühlen sich jung. Fitness ist ein zentraler Aspekt ihres Lebens und sie trainieren mehrmals pro Woche. Diese globalen Konsumenten genießen es, gemeinsam mit ihren Freunden fit zu werden und fit zu bleiben. Sie sind dynamisch, motiviert, selbstbewusst, ausdauernd, einflussreich und durch Fitness verbunden. Reebok spricht diese fitnessorientierten Konsumenten unabhängig davon an, wo und wie sich diese fit halten. Darüber hinaus baut Reebok Classics auf der Tradition der Marke in Sachen Fitness auf und repräsentiert deren Verwurzelung im Sport-Lifestyle-Markt. Reebok deckt alle Facetten von Fitness ab – von Running bis Yoga – und verfolgt einen kategorie-spezifischen Ansatz. Die Marke hat fünf zentrale Fitnesskategorien – das sogenannte „House of Fitness“: Fitnesstraining, Studio, Classics, Fitnessrunning und Walking / GRAFIK 11. Reebok bietet für jede dieser Kategorien spezifische Produkte an, die es der Marke ermöglichen, alle Konsumenten anzusprechen und mit ihnen zu interagieren, unabhängig davon, wie sie sich fit halten. Reebok nutzt die Royal und Kids Angebote in wichtigen Performance- und Lifestyle-Kategorien, um die kommerziellen Volumina der Marke voranzubringen. Royal bietet trendige Freizeitschuhe mit optimalem Preis-Leistungsverhältnis für kommerzielle Vertriebskanäle. Als Teil des globalen Kernsortiments bieten diese Produkte zugleich auch verbesserte Margen und gesteigerte Effizienz. Im Kids-Bereich steht bei der Marke Reebok spielerische Funktionalität im Vordergrund, hauptsächlich durch Anpassungen bei wichtigen Kernprodukten aus dem Erwachsenenbereich sowie durch innovative, kindgerechte Produkte im passenden Stil.

82
2013

09 / Reebok ZQuick Laufschuh



10 / Reebok auf einen Blick

Über Reebok

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

Mission

Reebok macht dich fit fürs Leben.

Markenwerte

Gesellig, mutig, authentisch

Motto

Wenn du fit fürs Leben bist, kannst du Großartiges erreichen.

Fokusmärkte

Nordamerika, Russland/GUS, Südkorea, Japan

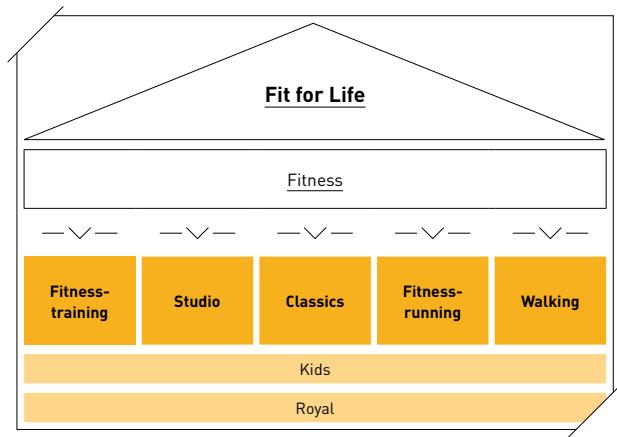
Strategische Grundpfeiler

- ✓ Schaffung/Ausweitung des Produktangebots in zentralen Fitnesskategorien.
- ✓ Schaffung einer langfristigen Verbindung mit Fitness-Konsumenten durch sogenannte Grassroots-Partnerschaftsprogramme und Initiativen im Bereich der sozialen Medien.
- ✓ Investitionen in selbst kontrollierte Verkaufs-flächen (FitHub).

Umsatzerlöse 2013

1,599 Mrd. €

11 / Das „House of Fitness“



Führungsrolle bei Produktinnovationen, um Konsumenten zu inspirieren und zu begeistern

Der Bereich Global Brands strebt danach, jeden Konsumenten persönlich und auf besondere Art anzusprechen. Dazu werden Produktinitiativen entwickelt, die das Interesse des Handels und unserer Konsumenten wecken. Wir sind davon überzeugt, dass technologische Innovationen die Grundvoraussetzung für eine langfristige Führungsposition in unserer Branche sind. adidas und Reebok setzen bei ihren Produkten in puncto Funktionalität und Leistungsfähigkeit immer wieder neue Maßstäbe, indem sie ihre umfangreiche F&E-Expertise einbringen. Dem Thema Produktinnovation kommt zudem eine entscheidende Rolle zu, wenn es darum geht, eine Differenzierung zwischen den Produktangeboten der Marken adidas und Reebok zu machen.

Bei adidas stehen fünf Performance-Vorteile (schneller, stärker, smarter, cooler und natürlicher) im Mittelpunkt der Produktinnovationen. Schwerpunkte im Bereich F&E sind Dämpfungs- und Energielösungen, Lightweight- und digitale Sporttechnologien sowie nachhaltige Produktinnovationen. Dadurch konnten klare Performance-Technologieplattformen wie z.B. Boost, adizero, Springblade ✓ **BILD 12**, Clima und miCoach ✓ **BILD 14** entwickelt werden. adidas bedient seine fünf Performance-Vorteile über skalierbare Technologieplattformen und möchte so seine starke Position im Leistungssport sichern und das Markenimage nachhaltig stärken. Darüber hinaus legt die Marke ihren Investitions- und Forschungsschwerpunkt auf neue Fertigungsprozesse und modernste Materialien, darunter z.B. auf Strickmaschinen und 3-D-Drucker. Diese Bereiche bieten Potenzial zur Verkürzung der Markteinführungszeiten, eröffnen neue Möglichkeiten bezüglich Performance und Design und stärken unsere Position als führende Marke der Sportartikelbranche im Bereich Nachhaltigkeit.

12 ✓ adidas Sport Performance Springblade Laufschuh



Der Innovationsschwerpunkt bei Reebok liegt auf Fitness. Im Mittelpunkt der F&E-Aktivitäten stehen dabei funktionale Schuhe und Bekleidung, die den sich ändernden Fitnessaktivitäten gerecht werden, beispielsweise aktuell Produkte, mit denen die Leistungsanforderungen in den Bereichen CrossFit und Hindernislauf ✓ **BILD 13** erfüllt werden. Außerdem sollen die Kompetenzen der Marke in den Bereichen Running und Bekleidung gestärkt werden. Darüber hinaus investiert Reebok in die Materialentwicklung, um Passform und Komfort zu verbessern, und weitet seine Aktivitäten im Bereich der tragbaren Elektronik aus ✓ **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99**.

13 ✓ Reebok Spartan Race Hindernislauf



83
2013

14 ✓ adidas Sport Performance miCoach Smart Run Laufarmbanduhr



Durch die Schaffung inspirierender Produkt- und Markenerlebnisse streben adidas und Reebok danach, ihre Positionen als Premiummarken auszubauen. Dies wiederum leistet einen bedeutenden Beitrag zur nachhaltigen Steigerung der Bruttomargen. Aus diesem Grund ist kontinuierliche Innovation ein wichtiger Weichensteller für zukünftige Profitabilitätssteigerungen des Konzerns.

Vorreiterrolle in Marketing und Kommunikation

Um in der Sportartikelbranche wettbewerbsfähig zu sein, müssen Marken bei ihren Zielkonsumenten attraktiv sein. Aus diesem Grund konzentrieren sich adidas und Reebok auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkampagnen und Kommunikationsinstrumente, um dadurch ihre Positionierung und ihren Markenwert zu stärken. Dies dient letztendlich dazu, die Erreichung der Geschäftsziele des Konzerns zu unterstützen. Ein wichtiger Grundsatz unserer Marketing- und Kommunikationsstrategie ist es, die Emotionen des Sports sowie die Vorteile eines sportlichen Lebensstils über alle Kommunikationskanäle hinweg zu nutzen. Sowohl adidas als auch Reebok stellen regelmäßig neue globale Marketingkonzepte vor, die einprägsame und überzeugende Markenbotschaften vermitteln und ein breites Produktsortiment bewerben **／ BILD 15 ／ BILD 16.**

Darüber hinaus möchte der Bereich Global Brands sicherstellen, dass alle seine Marken eine Vorreiterrolle bei den neuen Kommunikationsmedien spielen, denn der Informationsfluss wird heute zunehmend schnelllebiger. Damit unsere Markenbotschaften noch schneller beim Konsumenten ankommen, ist mittlerweile digitales Marketing zum Rückgrat aller Marketingaktivitäten geworden. Ob Personalisierungsplattformen in den Geschäften oder online, ob soziale Netzwerke, Mobile Apps oder digitale Übertragungsmedien – diese Medien schaffen neuartige Konsumentenerlebnisse mit Echtzeitcharakter. adidas und Reeboks Strategien zur digitalen Kommunikation ermöglichen es den Marken, nicht nur kampagnenbasierte Kommunikation einzusetzen, sondern auch engere Beziehungen zu den jeweiligen Zielkonsumenten aufzubauen, die immer mehr Zeit online verbringen. Digitales Marketing und soziale Interaktion mit Konsumenten machen unsere Kommunikationsbemühungen nicht nur effektiver, sie liefern den Marken auch Einblicke und Erkenntnisse über unsere Konsumenten. Zudem können sie messbare Ergebnisse liefern, die wiederum der Förderung des langfristigen Markenwerts dienen.

16 / **Reebok**

Globale Markenkampagne "Live With Fire"



15 / **adidas Sport Performance**
Globale Markenkampagne "All in or Nothing"

84
2013



Sowohl adidas als auch Reebok werden 2014 ihre Investitionen im digitalen Raum fortsetzen, damit unser Konzern an der Spitze dieser Entwicklungen bleibt. Die Marke adidas führt weltweit digitale Newsrooms ein, um Einheitlichkeit, Geschwindigkeit und Markenaktivierung im Online-Bereich zu erhöhen. Neben der besseren Koordinierung der Online-Präsenz der Marke werden dadurch auch wichtige Markeninitiativen das ganze Jahr über unterstützt. Auch Reebok baut ein globales Zentrum für soziale Medien in der Zentrale in Canton (USA) auf. Ziel ist es, die Konsumenten der Fit-Generation in den sozialen Medien anzusprechen, sodass Reebok in Echtzeit mit ihnen interagieren kann. Des Weiteren eröffnet die Marke die Reebok Production Studios, um fortwährend spannende und relevante Inhalte zu kreieren.

Aktivierung und Akzeptanzbildung über relevante Promotion-Partnerschaften

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

17 / adidas Sport Performance adizero f50 Messi



Eines der Leitprinzipien von adidas ist es, alle Athleten dabei zu unterstützen, das „Unmögliche möglich zu machen“. Hierfür präsentiert adidas seine erstklassigen Produkte auf den größten Bühnen dieser Welt – durch Sponsorenverträge für die FIFA Fußballweltmeisterschaft, die UEFA Europameisterschaft, die UEFA Champions League, die NBA, den Boston Marathon, den European Rugby Cup sowie die IAAF (International Association of Athletics Federations). Darüber hinaus unterhält adidas unzählige Partnerschaften. Neben herausragenden Sportmannschaften im Fußball (z.B. die Nationalmannschaftsteams von Spanien, Deutschland, Argentinien, Russland, Mexiko, Kolumbien und Japan sowie erstklassige Vereine wie Real Madrid, AC Mailand, FC Chelsea, FC Bayern München) wie im Rugby (Nationalmannschaften von Neuseeland [All Blacks] und von Frankreich) zählen auch verschiedene amerikanische Universitäten (wie die UCLA) dazu. Zudem arbeitet adidas mit bedeutenden Sportpersönlichkeiten wie den Fußballstars Lionel Messi / **BILD 17**, Mesut Özil und Gareth Bale, den

Basketballgrößen Derrick Rose und Dwight Howard, dem Weltrekordhalter im Marathonlauf Wilson Kipsang, den Leichtathletikstars Jessica Ennis und Yohan Blake, dem American-Football-Quarterback Robert Griffin III, auch als „RG3“ bekannt, sowie den Tennisstars Caroline Wozniacki und Andy Murray zusammen.

Daneben verfügt adidas über zahlreiche strategische Partnerschaften mit Top-Designern und Design-Studios wie z.B. mit Yohji Yamamoto, Stella McCartney und Porsche Design. Die Marke arbeitet zudem mit vielen äußerst kreativen Persönlichkeiten der Unterhaltungsbranche zusammen, u.a. mit Kanye West und Rita Ora, sowie mit Premium-Einzelhändlern wie Urban Outfitters und Topshop für adidas Originals. Dadurch wird eine hohe Sichtbarkeit sowie Glaubwürdigkeit der drei Streifen und des Originals Logos auch bei den modebewusstesten Konsumenten sichergestellt.

Um seine zentralen Konzepte nachhaltig voranzutreiben, hat Reebok mit einigen der einflussreichsten und angesehensten Vertreter aus der Fitnessbranche Partnerschaften geschlossen, darunter CrossFit (einschließlich CrossFit Games), Spartan Race, Les Mills / **BILD 18** und Color Run. Darüber hinaus arbeitet Reebok mit der renommierten Yoga-Lehrerin Tara Stiles und der Fitness-Expertin Amy Dixon zusammen. Zudem hat Reebok Classics Partnerschaften mit berühmten Sportlern, Musikern und Künstlern wie z.B. Alicia Keys, Swizz Beatz, Tyga oder Shaquille O’Neal geschlossen, um seine Produkte in der Lifestyle-Kategorie nachhaltig voranzutreiben.

18 / Reebok Les Mills Studio-Fitness



Strategie Andere Geschäftssegmente

Die Anderen Geschäftssegmente umfassen in erster Linie die Segmente TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey. Jedes dieser Segmente hat eine eigene Strategie, um die jeweiligen Zielgruppen gezielt anzusprechen und Marktanteile weiter auszubauen. Sie tragen dazu bei, das übergeordnete Ziel des Konzerns zu erreichen: der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu sein.

TaylorMade-adidas Golf Strategie

TaylorMade-adidas Golf verfolgt die Mission, auf seinem Status als weltweit führendes Unternehmen für Golfprodukte hinsichtlich Umsatz und Profitabilität weiter aufzubauen. Das Segment vereint vier der bekanntesten und angesehensten Marken im Golfsport: TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth. Grundlage seines Erfolgs ist die Fähigkeit, den Markt zeitnah und fortlaufend mit erstklassig gestalteten und technologisch hochwertigen Produkten zu überzeugen und diese mit einer Reihe innovativer Marketingaktivitäten zu unterstützen. Zudem gewährleisten Tour-Profispieler eine hohe Sichtbarkeit von TaylorMade-adidas Golf Produkten bei den wichtigsten Profi-Golfturieren der Welt. Die Kombination dieser Elemente lässt Produkte entstehen, die zu den begehrtesten der Golfbranche gehören und sowohl hohe Volumen als auch Premiumpreise erzielen. Das Hauptaugenmerk von TaylorMade-adidas Golf liegt auf neuen Einzelhandelsinitiativen, mit denen der Markenwert unterstützt sowie der globale Vertrieb optimiert werden soll, um so langfristiges Wachstum zu gewährleisten.

86
2013

Die Stärken von vier hoch angesehenen Golfmarken nutzen

TaylorMade-adidas Golf setzt auf eine Mehrmarkenstrategie und vereint vier äußerst angesehene Golfmarken mit klarem Profil unter einem Dach. TaylorMade ist Marktführer in den Kategorien Metallhölzer und Eisen. Darüber hinaus gehört TaylorMade zu den führenden Marken bei Wedges, Puttern, Bällen und Zubehör. adidas Golf entwickelt innovative Produkte für sportliche, wettbewerbsorientierte Golfer, die von jedem ihrer Ausrüstungsartikel – einschließlich Schuhe, Bekleidung und Outerwear – einen Leistungsvorteil erwarten. Die Stärke von Ashworth liegt bei klassischen Golfprodukten, die Golfbegeisterten Stil, Komfort und Leistung bieten und damit die sportliche und hochtechnologische Positionierung von adidas Golf ideal ergänzen. Durch adidas Golf und Ashworth hat sich TaylorMade-adidas Golf zu einem der weltweit führenden Unternehmen für Golfbekleidung entwickelt und ist zudem unter den Top-Drei-Unternehmen im Bereich Schuhe. Der Produktfokus von Adams Golf liegt auf Schlägern, die das Spielen leichter machen und Golfern helfen, ihre Leistung zu steigern. Dank seiner breiten Produktpalette und Positionierung besitzt Adams Golf erhebliches Potenzial unter Senioren und Frauen und ist somit eine ideale Ergänzung zu TaylorMade, dessen Produkte sich eher an jüngere Spieler und Golfer im niedrigeren Handicapbereich richten.

01 / TaylorMade-adidas Golf auf einen Blick

<u>Über</u> TaylorMade-adidas Golf	TaylorMade-adidas Golf vereint vier Marken unter einem Dach: TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth. Die Strategie dieser Marken ist es, innovative, technologisch hochwertige und stilische Produkte schneller als ihre Wettbewerber zu entwickeln und zu vermarkten. Durch eine hohe Präsenz und Sichtbarkeit bei Profi-Golfturieren möchte TaylorMade-adidas Golf das Bewusstsein für und die Nachfrage nach diesen Produkten weltweit steigern.
<u>Mission</u>	Die Position als weltweit führendes Unternehmen für Performance-Golfprodukte hinsichtlich Umsatz und Profitabilität stärken.
<u>Motto</u>	Jede Marke ist bestrebt, bessere und höchst leistungsstarke Produkte zu entwickeln – durch die Leidenschaft ihrer Mitarbeiter für den Golfsport und ihr Engagement für Authentizität, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation.
<u>Fokusmärkte</u>	Nordamerika, Großbritannien, Japan, Südkorea
<u>Strategische Grundpfeiler</u>	<ul style="list-style-type: none">✓ Auch künftig technologisch hochwertige Metallhölzer, Eisen, Wedges, Putter, Bälle, Schuhe und Bekleidung entwickeln und vermarkten, um so Golfern aller Leistungsstufen einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.✓ Die Stellung von TaylorMade als die meistgespielte Driver-Marke auf den wichtigsten Profi-Golfturieren der Welt sichern.✓ Eine hohe Präsenz der Marke adidas Golf bei den wichtigsten Profi-Golfturieren der Welt gewährleisten.✓ Den Fokus von Adams Golf auf die Entwicklung und Vermarktung von leicht zu spielender Ausrüstung für Einsteiger und Spieler mit höherem Handicap richten.✓ Ashworth wieder als eine Premium-Bekleidungsmarke etablieren – durch verbesserte Fertigungstechnologien und die Zusammenarbeit der Marke mit Major Champions wie Justin Rose und Fred Couples.
<u>Umsatzerlöse 2013</u>	> 1,285 Mrd. €

Fokus auf Design und technologisch hochwertige 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 Technologie /SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99/. TaylorMade-adidas Golf strebt danach, seine branchenführende Position weiter auszubauen und dabei alle 12 bis 18 Monate mindestens zwei bedeutende Produktinnovationen oder -weiterentwicklungen auf den Markt zu bringen. Im Jahr 2013 hat TaylorMade die Speed Pocket Technologie vorgestellt, die Geschwindigkeit und Schlagweite deutlich verbessert. Die ersten Driver mit Speed Pocket Technologie kamen im November 2013 unter dem Namen JetSpeed auf den Markt /BILD 02/. Eine weitere Premiere des Jahres 2013 war der SLDR Driver – der längste Driver, den TaylorMade je entwickelt hat. Besondere Merkmale des Drivers sind der extrem tiefe, nach vorne versetzte Schwerpunkt sowie die komplett überarbeitete Movable Weight Technologie (MWT) mit einem einzigen Gewicht, das sich in einer Schiene ganz einfach verschieben lässt.

02 / TaylorMade JetSpeed Fairwayholz



03 / TaylorMade Project (a) Golfball



Oberstes Ziel von TaylorMade ist die Erreichung der Marktführerschaft in jeder einzelnen Golf-Ausrüstungskategorie. Daher möchte TaylorMade seine führende Position bei Metallhölzern (Driver, Fairwayhölzer und Hybridschläger) und Eisen festigen sowie bei Wedges, Puttern, Bällen und Zubehör zum Marktführer aufsteigen. Insbesondere die beiden letzten Kategorien bieten erhebliches Potenzial in Bezug auf Marktanteile und Wachstum. Im Bereich Bälle haben wir 2014 einen neuen Golfball auf den Markt gebracht: Project (a). Im Rahmen eines mehrjährigen F&E-Projekts wurde ein Ball mit speziellen technischen Funktionalitäten entwickelt, der Amateurspielern mehr Spin für kontrollierte Stopps ermöglicht. Das „a“ im Produktnamen Project (a) steht für „Amateur“. Der Ball wurde im Februar 2014 bei den AT&T Pebble Beach National Pro-Am Meisterschaften in Kalifornien, USA, vorgestellt /BILD 03/. Im Bereich Zubehör – dazu zählen Mützen, Handschuhe, Taschen, Handtücher, Regenschirme und Schlägerhauben – geht es TaylorMade vor allem darum, neue und innovative Designs und Technologien zu entwickeln, die in dieser Kategorie angewendet werden können. Das Ziel sind leistungsstärkere Produkte, die das Interesse der Golfer wecken.

Zur Erfolgsstrategie von adidas Golf gehört vor allem der Ausbau der ultraleichten adizero Golfschuhreihe. Ein erster Meilenstein ist dabei die Markteinführung des adizero One im Januar 2014. Dieser Schuh beinhaltet eine Reihe hochmoderner Technologien und ist 10% leichter als der ursprüngliche adizero Golfschuh / **BILD 04**. Ein weiteres Element der Strategie von adidas Golf ist die Stärkung des ganzjährigen Bekleidungsangebots. adidas Golf erweitert daher seine ClimaWarm+ Kollektion mit fortschrittlicher Hohlfasertechnologie, die isolierende Wärme mit Komfort und Leichtigkeit vereint / **BILD 05**, und führt die neue ClimaChill Kollektion ein.

04 / **adidas Golf**
adizero One Golfschuh



88
2013

05 / **adidas Golf**
ClimaWarm+ Bekleidung



Die Wachstumsstrategie von Adams Golf zielt hauptsächlich darauf ab, seine Position als führende Hybridschlägermarke bei den sechs wichtigsten Profi-Golftournieren der Welt, einschließlich der PGA Tour, zu nutzen, um zur meistverkauften Hybridschlägermarke der Welt aufzusteigen. Aktuelle Produktneuheiten, wie die Tight Lies Fairwayhölzer, der Super S Hybridschläger, die neuen Idea Hybrid-Eisen und die XTD Serie der Metallhölzer, sind Beispiele für die Produktstrategie der Marke, um ihr Ziel zu erreichen. Die Tight Lies Fairwayhölzer haben ein spezielles „umgekehrtes“ Design mit niedrigem Profil, das den Abschlag erleichtert. Ihre Cut-Thru-Slot-Technologie erhöht die Abschlagsgeschwindigkeit und damit die Schlagweite, und das Tri-Level Sohlendesign reduziert die Reibung auf dem Platz / **BILD 06**. Der Idea Super S Hybridschläger fand äußerst großen Anklang unter Amateurspielern, weil er es erleichtert, hohe, lange und weich landende Bälle zu schlagen. Im Jahr 2014 wird Adams Golf die Synergien zwischen seiner F&E-Abteilung und derer TaylorMades weiter ausschöpfen, um überzeugende neue Produkte herauszubringen.

06 / **Adams Golf**
Tight Lies Fairwayholz



Ashworth hat sich mehrere Jahre darauf konzentriert, seine Schuh- und Bekleidungskollektionen neu zu beleben und zu positionieren, um sich wieder als echte Golfmarke zu etablieren. Im Rahmen der Strategie zur Beschleunigung des Wachstums wird Ashworth sein Produktangebot ab 2014 um eine Premium-Bekleidungs- und -Schuhkollektion erweitern.

Tourpräsenz als Bühne für hochwertiges Golfequipment

Golfer aller Leistungsstufen lassen sich oft davon beeinflussen, mit welcher Ausrüstung die besten Golfprofis der Welt spielen und was sie tragen. Deshalb ist eine führende Stellung und eine hohe Präsenz von TaylorMade-adidas Golf bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt unerlässlich, um TaylorMade-adidas Golf für Konsumenten sichtbar und attraktiv zu machen. Die Stärke des TaylorMade-adidas Golf Tour Staff liegt in der Anzahl und der Qualität der Spieler, darunter Weltstars wie der Gewinner der U.S. Open 2013 Justin Rose, Dustin Johnson, Sergio Garcia, Jason Day, Martin Kaymer, Y.E. Yang, Sean O'Hair, Retief Goosen, Johnson Wagner, Justin Leonard, Camilo Villegas, Paula Creamer und Natalie Gulbis. Neben den Mitgliedern des TaylorMade Tour Staff spielen Dutzende andere Tour-Profigolfer ebenfalls mit TaylorMade Metallhölzern und machen TaylorMade damit zur meistgespielten Driver-Marke bei den sechs wichtigsten Golfturnieren der Welt – der PGA Tour, European Tour, Japan Tour, Champions Tour, Web.com Tour und LPGA Tour. Die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit, die TaylorMade dank der weitverbreiteten Nutzung seiner Ausrüstung genießt, leisten einen entscheidenden Beitrag zur Marken- und Produktbekanntheit. Auch Adams Golf arbeitet mit erstklassigen Tour-Pros zusammen. In diesem Jahr wurde das starke Team aus Robert Garrigus, Aaron Baddeley, Kenny Perry, Tom Watson und Bernhard Langer um den Weltstar und Publikumsliebling Ernie Els erweitert. Die Präsenz von Ashworth bei Golfturnieren wurde durch Justin Rose gestärkt, der 2013 ein höchst erfolgreiches Jahr erlebte und auf dem Weg zu seinem Sieg bei den U.S. Open 2013 von Kopf bis Fuß in Ashworth eingekleidet war. Gewinner bedeutender Meistertitel unter den Ashworth Tour-Pros, wie Fred Couples, Justin Rose und Justin Leonard, werden weiter in Marketingkampagnen auftreten, um die Marke zu unterstützen und zu fördern.

Innovatives Marketing und erstklassige Umsetzung

Innovatives und wirkungsvolles Marketing spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg von TaylorMade-adidas Golf. Besonders wichtig ist hierbei die Formulierung überzeugender Botschaften in diversen Kommunikationskanälen, darunter Fernsehen, Printmedien, soziale Medien, Point-of-Sale und Demo-Events sowie sorgfältig geplante Aktivitäten bei Profi-Turnieren. Im Februar 2013 organisierte TaylorMade zur Bewerbung seiner RocketBlade Eisen die „#OneBucket Challenge“, bei der Tour-Pros und Amateure während des AT&T Pebble Beach National Pro-Am Turniers aufgefordert waren, bei ihren Übungsrunden knallgelbe Bucket-Hüte zu tragen. Die gleichen Hüte wurden auch an Fans verteilt. TaylorMade versprach, 100.000 US-\$ für einen guten Zweck zu spenden, wenn ein Spieler mit gelbem Bucket-Hut während des Turniers am legendären 17. Loch von Pebble Beach ein Hole-in-one schlägt. adidas Golf organisierte ebenfalls spezielle Aktivitäten und Kampagnen mit dem Ziel, auf neue Produkte aufmerksam zu machen und Interesse zu erzeugen. Bei der Open Championship in Schottland

präsentierte adidas Golf zur Lancierung der wasserdichten Outerwear von adidas Golf und Gore-Tex einen Wettersimulator, der die härtesten Witterungsbedingungen nachbilden konnte. Im Rahmen einer Veranstaltung mit dem Titel „Weather the Storm“ (auf Deutsch: dem Sturm standhalten) halfen die Tour-Spieler Martin Laird und Dustin Johnson, das Produkt vorzuführen. Nach der Neugestaltung der Marke Adams Golf im Jahr 2013, inklusive der Vorstellung eines neuen Logos, erweiterte Adams Golf seine Marketingaktivitäten um mehrere Aktionen online und bei Turnieren. Dabei wurden z.B. gemeinsam mit Southwest Airlines eine Million Southwest-Bonusmeilen verschenkt. Das Logo von Southwest war auf den Taschen der Adams Golf Tour-Pros abgedruckt und mehrere Adams Golf Profispielern nahmen an einer umfangreichen Werbekampagne der Fluggesellschaft teil. Auch Ashworth erhielt viel Aufmerksamkeit mit seiner Aktion „Pants Petition“ – einem nicht ganz ernst gemeinten Appell an die PGA Tour, die Profis in kurzen Hosen spielen zu lassen. Ein weiterer Erfolg: Beim Presidents Cup 2013 in Ohio, USA, trug das siegreiche US-Team Bekleidung von Ashworth und sicherte der Marke damit eine wertvolle Präsenz während dieser dreitägigen weltweit populären Veranstaltung, die alle zwei Jahre stattfindet. Mit originellen Ideen wie diesen sowie deren Umsetzung auf höchstem Niveau setzt sich das Marketing von TaylorMade-adidas Golf weiter gekonnt von dem seiner Mitbewerber ab.

Effektive Strategie für Einzelhandel und E-Commerce unter Einsatz von Key Accounts und Vertragsspielern

TaylorMade-adidas Golf legt größten Wert auf überzeugende Point-of-Sale-Kommunikation und Warenpräsentationen, die den Konsumenten schnell und verständlich über die jeweiligen Produktvorteile informieren. Außerdem arbeitet TaylorMade-adidas Golf eng mit seinen wichtigsten Einzelhandelspartnern zusammen, um ein einheitliches und erstklassiges Einkaufserlebnis für Konsumenten sicherzustellen. Zu den wichtigsten Vertriebskanälen zählen dabei Golfshops auf Golfplätzen („Pro-Shops“), reguläre Golf-Fachgeschäfte sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung. TaylorMade-adidas Golf pflegt zudem enge Beziehungen zu mehr als 3.000 professionellen Golfspezialisten und Fachkräften in den USA, die in ihren Golfshops auf Golfplätzen als Markenbotschafter fungieren, Produkte aller vier Marken verkaufen und Golfer zu treuen Markenkunden machen. Darüber hinaus nutzt das Unternehmen in Schwellenländern weltweit die bestehende Infrastruktur des adidas Konzerns, um den Vertrieb der Produkte zu unterstützen, das Bewusstsein für das Angebot zu schärfen und das dortige Wachstum zu fördern. Diese breit aufgestellte globale Präsenz eröffnet bedeutende Wachstums- und Ausbaumöglichkeiten für die Zukunft, insbesondere für Adams Golf und Ashworth, deren Marktpenetration außerhalb der USA noch gering ist.

Rockport Strategie

Rockport wurde im Jahr 1971 mit der Idee gegründet, modische Schuhe mit hohem Tragekomfort herzustellen. Dabei sollte auf die neuesten Sportschuhtechnologien zurückgegriffen werden. Auch heute setzt die Marke dieses Credo fort und verbindet ihre langjährige Tradition mit den innovativen Technologien des adidas Konzerns, um Produkte zu entwickeln, die erstklassigen Style und höchsten Tragekomfort bieten. Mit seiner Mission möchte Rockport zu einer der weltweit führenden Lederschuhmarken avancieren.

Markenversprechen: „Stil mit Komfort“

Jeder einzelne Schuh von Rockport muss das Markenversprechen „Stil mit Komfort“ erfüllen. Dank besonderer Sportschuhtechnologien sowie neuer Produktkonzepte nimmt Rockport eine führende Position in puncto Innovation ein. Ziel ist es, stylische und gleichzeitig komfortable Schuhe zu entwickeln, die es dem Konsumenten ermöglichen, jeden Tag aktiver zu sein und mehr zu erleben.

07 / Rockport auf einen Blick

90
2013

Über Rockport	As Rockport 1971 seine Geschäftsaktivität aufnahm, verfolgte die Marke eine einfache Philosophie: bequeme Schuhe mithilfe der neuesten Sportschuhtechnologien entwickeln. Auch mehr als 40 Jahre später kombiniert Rockport diese Tradition mit der Innovationskraft des adidas Konzerns. Die Marke bietet urbanen Konsumenten in Großstädten weltweit Produkte, die kompromisslosen Style mit modernsten Komforteigenschaften vereinen.
Mission	Durch die innovative Kombination aus modernem Style und hohem Tragekomfort zu einer der weltweit führenden Lederschuhmarken avancieren.
Motto	Bei Rockport dreht sich alles um Style und höchsten Tragekomfort. Dieser Anspruch muss von allen Rockport Schuhen erfüllt werden und ist das Leitprinzip und die oberste Prämisse des Unternehmens. Rockports branchenführende Produkte ermöglichen den Konsumenten, im Alltag aktiver zu sein und mehr zu erleben.
Fokusmärkte	USA, Russland/GUS, Kanada, Japan, Südkorea
Strategische Grundpfeiler	I / Bekanntheit der Produktkonzepte weiter steigern I / Chancen in den Bereichen Men's und Women's nutzen I / Einkaufserlebnis am Point-of-Sale verbessern
Umsatzerlöse 2013	> 289 Mio. €

Zentrale Produktkonzepte setzen Markenversprechen um

Im Mittelpunkt von Rockports umfangreicher integrierter Marktforschung und Produktentwicklung steht der urbane Konsument. Die Marke hat ein darauf zugeschnittenes Produktangebot aufgebaut und vier zentrale strategische Produktkonzepte etabliert: truWalkZero, RocSports Lite, Total Motion und Seven to 7. Diese Konzepte werden wesentlich dazu beitragen, den Bekanntheitsgrad und das Vertrauen in die Marke seitens der Konsumenten zu steigern. Jedes Konzept berücksichtigt wichtige Branchen- und Konsumententrends. Dies trägt dazu bei, dass die Marke sowohl ihre Innovations- als auch ihre kommerziellen Ziele erfüllt. truWalkZero Schuhe beispielsweise zeichnen sich durch minimalistisches Design für maximale Leichtigkeit aus. Sie fördern die natürliche Gehbewegung des Fußes, weshalb sie ideale Casual-Schuhe sind, die aktive Konsumenten leichtfüßig durch den Tag bringen. Bei der Total Motion Kollektion werden Premiummaterialien und innovative Herstellungstechnologien eingesetzt, die für optimale Passform und kontrollierte Flexibilität sorgen / **BILD 08**.

08 / Rockport Total Motion Kampagne



Maximierung der Geschäftsmöglichkeiten mit Männer- und Frauenschuhen unter einem Dach

Durch die Kombination aus Stil und Komfort zielt Rockport darauf ab, ein tiefes und bis dato unzureichend erfülltes Konsumentenbedürfnis zu befriedigen. Ursprünglich setzte Rockport die Idee, fortschrittliche Sportschuhtechnologien in Casual-Schuhe zu integrieren, nur bei Männerschuhen um. Das Markenversprechen von Rockport ist jedoch für Frauenschuhe ebenso relevant, wo „Stil mit Komfort“ lange Zeit nicht im Fokus stand. Rockport setzt deshalb Technologien von adidas Sportschuhen auch in einer Vielzahl von modischen Schuhen für Frauen (z.B. High Heels, Stiefele, Wedges) ein / **BILD 09.**

09 / Rockport Total Motion Pumps



Dank seiner Positionierung spricht Rockport nun sowohl bei Männern als auch bei Frauen den gleichen Konsumententyp an. Da der Bereich Women's derzeit lediglich 24 % des Gesamtumsatzes von Rockport ausmacht, bietet der Ausbau des Produktangebots und der Vertriebsreichweite in diesem Geschäftsbereich die größten Wachstumsmöglichkeiten für Rockport. Auch wenn Rockports Markenversprechen sowohl für männliche als auch für weibliche Konsumenten zutrifft, ist sich die Marke darüber im Klaren, dass Männer und Frauen deutlich unterschiedliche Ansprüche an die Produkte haben. Weibliche Konsumenten haben höhere Ansprüche an ihre Schuhe und fordern auch ein breiteres Angebot. Daher investierte die Marke im Jahr 2013 mit der Eröffnung ihres Designstudios in Venetien, Italien, erheblich in ihre erstklassigen Design- und Entwicklungskompetenzen. Auf diese Weise sichert sich Rockport nicht nur Zugang zu den besten Talenten in Sachen Design, Mode und Schuhentwicklung für Frauen, sondern gleichzeitig auch Zugang zu wertvollen Branchenkenntnissen.

Ausbau von Vertrieb und Point-of-Sale-Aktivitäten

Rockport hat in den letzten Jahren erfolgreich die Strategie und Positionierung der Marke definiert und gefestigt. Dank der steigenden Bekanntheit und durch seine Positionierung spricht Rockport eine breite Konsumentenbasis an. Das Image der Marke soll zukünftig noch dynamischer werden. Rockport möchte Konsumenten emotionaler ansprechen, mit Storys rund um die einzigartigen Vorteile der Produkte. Entscheidend für zukünftiges Wachstum sind ein hochwertiges Vertriebsnetzwerk und eine starke Markenpräsenz am Point-of-Sale auf globaler Ebene. Daher fokussiert sich Rockport auf mehrere wichtige strategische Initiativen, um die Präsenz der Marke weiter zu verbessern und auszubauen:

- / Eine globale Kollektion mit einer klaren Vertriebskanal-spezifischen Segmentierung und Preisstruktur. Unterstützt wird dies durch abgestimmte operative Prozesse und Go-to-Market-Strategien, um die Wettbewerbsfähigkeit in jedem Vertriebskanal zu gewährleisten.
- / Lokal angepasste Vertriebsstrategien, um die Geschäftschancen in allen Vertriebskanälen und Regionen zu maximieren. Eckpfeiler dieser Strategien sind u.a. die Intensivierung der Geschäftsbeziehungen zu Premium-Einzelhandelskunden in wichtigen Märkten (z.B. USA) sowie der Ausbau der eigenen Einzelhandelsgeschäfte, um das Markenimage weiter zu stärken.
- / Erstklassige Online-Präsenz durch branchenführende Kompetenzen in den Bereichen E-Commerce und digitale Medien, sowohl im Groß- als auch im Einzelhandel, um so die Vision einer Omni-Vertriebskanal-Strategie zu realisieren.
- / Steigerung der Präsenz am Point-of-Sale mithilfe umfassender Maßnahmen, die darauf abzielen, Groß- und Einzelhandelskonsumenten verstärkt auf emotionaler Ebene anzusprechen.

Reebok-CCM Hockey Strategie

Reebok-CCM Hockey ist ein führender Designer und Vermarkter von Eishockey-Ausrüstung und Bekleidung mit zwei der bekanntesten Marken im Eishockey-Sport: Reebok Hockey und CCM. Reebok-CCM Hockey rüstet mehr Eishockey-Profis der NHL aus als jeder andere Anbieter, darunter Superstars wie Sidney Crosby und John Tavares. Reebok-CCM Hockey ist zudem offizieller Ausrüster namhafter Ligen wie der NHL, AHL, CHL und mehrerer NCAA-Teams und Nationalmannschaften. Die Strategie von Reebok-CCM Hockey zielt darauf ab, Marktanteile hinzuzugewinnen. Dies soll zum einen durch die Positionierung seiner Marken im Performance-Eishockey-Bereich und zum anderen durch das Ausrüsten von Spitzensportlern mit innovativen Produkten erfolgen.

10 / Reebok-CCM Hockey auf einen Blick

Über Reebok-CCM Hockey	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.
Mission	> Durch die Entwicklung hochwertiger und innovativer Ausrüstung die Leistung von Eishockey-Spielern verbessern.
Motto	> Leistung ist unsere Antriebskraft.
Fokusmärkte	> Kanada, USA, Skandinavien, Russland/GUS
Strategische Grundpfeiler	> / Produktinnovation > / Partnerschaften mit Profispielern > / Brand-Marketing-Kommunikation
Umsatzerlöse 2013	> 260 Mio. €

Fokus auf hochwertige Performance-Produkte

Die Vision von Reebok-CCM Hockey ist es, Marktführer im Segment für hochwertige Performance-Eishockey-Produkte zu werden. Mit seinem Zweimarken-Portfolio (Reebok Hockey und CCM) richtet Reebok-CCM Hockey den Fokus daher konsequent auf Produktinnovation. Zudem nutzt Reebok-CCM Hockey Partnerschaften mit Top-Profispielern, um seine Spitzenprodukte im sportlichen Wettbewerb vor einem breiten Publikum zu präsentieren. Darüber hinaus sind differenzierte Produktmarketing- und Markenkampagnen jeweils auf klare Konsumentensegmente zugeschnitten, z.B. Spieler oder Fans.

Marketingaktivitäten in Stadien und mit Partnern zielen ebenso wie Werbekampagnen und webbasierte Initiativen darauf ab, die Markenpräsenz zu stärken, um dadurch die Nachfrage nach den Produkten von Reebok-CCM Hockey zu steigern.

Produktinnovation maßgeblich für Markenpositionierung

Reebok-CCM Hockey hat den Anspruch, Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die sich durch ihre Eigenschaften von der Konkurrenz abheben. Vorrangiges Ziel ist es, Spitzensportler mit bestmöglichen Produkten auszurüsten. Mit dem Fokus auf Produktinnovation werden kontinuierlich neue Produkte mit patentierten fortschrittlichen Technologien auf den Markt gebracht. Reebok Hockey präsentierte 2013 höchst innovative Produkte wie den RibCor Eishockey-Schläger und die neue 20K Pro Schutzausrüstung. Zu den Produktneuheiten von CCM zählten 2013 allen voran der CCM RBZ Schlittschuh, der revolutionäre CCM RBZ Stage 2 Schläger powered by TaylorMade, der in Zusammenarbeit mit TaylorMade entwickelt wurde, und die Extreme Flex Torwartkollektion. Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99.**

Unterstützung durch Profispieler

Der Erfolg von Reebok-CCM Hockey beim Konsumenten wird stark von der Sichtbarkeit der Marke in den Profiligen beeinflusst. Die Verwendung der Produkte durch einige der besten Spieler bestätigt die Hochwertigkeit der Produkte von Reebok-CCM Hockey. Beide Marken genießen in den Eishockey-Profiligen rund um den Globus eine hohe Präsenz.

/ Reebok-CCM Hockey unterhält Partnerschaften mit den wichtigsten Eishockey-Ligen und ist exklusiver Lizenznehmer für Trikots der National Hockey League (NHL), der American Hockey League (AHL), der Canadian Hockey League (CHL) sowie vieler europäischer Nationalmannschaften (8) und Teams der Elite League (60). 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. Dank ihrer globalen Präsenz können beide Marken schnell maßgeschneiderte Lösungen liefern und genießen dadurch einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil. Zahlreiche einflussreiche Profispieler, die auf Reebok-CCM Hockey Produkte zurückgreifen, sowie das umfassende Produktangebot von Reebok-CCM Hockey in allen Ausrüstungskategorien der NHL bestätigen dies. NHL-Spieler wie Sidney Crosby, Pavel Datsyuk, Roberto Luongo, Dion Phaneuf, Matt Duchene, Marc-André Fleury und Seth Jones sind derzeit Markenbotschafter für Reebok Hockey. CCM hat neben Spielern wie John Tavares, Joe Thornton, Marián Hossa, Patrice Bergeron, Gabriel Landeskog, Ryan Nugent-Hopkins, Vincent Lecavalier, Alex Galchenyuk und Jonathan Drouin auch den Gesamtersten des NHL-Draft 2013 Nathan MacKinnon und den 2013 Rookie of the Year Jonathan Huberdeau unter Vertrag.

Wichtigste strategische Wachstumskategorien

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

✓ **Schlittschuhe:** Das Ziel in der Kategorie Schlittschuhe ist es, mithilfe von erstklassigen Produkten in puncto Passform, Gewicht und Strapazierfähigkeit, den Marktanteil zu steigern. Im Jahr 2014 wird der neue RibCor Schlittschuh von Reebok Hockey, den derzeit Sidney Crosby trägt, im Einzelhandel erhältlich sein / **BILD 11**. Bei der Entwicklung des neuen CCM RBZ Schlittschuhs, der im Juli 2013 präsentiert wurde, stand der Aspekt Geschwindigkeit im Vordergrund. Deshalb ist die neue Kufenfassung 4mm höher angebracht, damit der Schuh in einem besseren Winkel auf dem Eis läuft.

11 / Reebok Hockey RibCor Schlittschuh



✓ **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. Die RibCor Schläger, die Reebok Hockey im August 2013 einführt, zeichnen sich durch ihren sehr innovativen geriffelten Schaft aus, der schnellere Schüsse ermöglicht. Im Juli 2013 stellte CCM die RBZ Stage 2 powered by TaylorMade Eishockey-Schläger vor, die mit integrierter SpeedBlade 2 Konstruktion für eine höhere Puck-Geschwindigkeit sorgen / **BILD 12**.

12 / CCM

RBZ Stage 2 Eishockey-Schläger powered by TaylorMade



✓ **Torwartausstattung:** Um seinen Marktanteil in der Kategorie Torwartausstattung weiter zu steigern, widmete sich CCM im Jahr 2013 erstmals wieder diesem Bereich und brachte die Extreme Flex Torwartausstattung auf den Markt. Im Jahr 2014 wird CCM die neue Retro Flex Kollektion präsentieren, die Torwarten einzigartige Farboptionen für ihre Ausstattung bietet. Reebok Hockey wird die Premier Serie mit der Premier XLT Linie erstmals im Einzelhandel einführen.

93
2013

✓ **Schutzausrüstung:** CCM führte im Jahr 2013 die Crazy Light Schutzausrüstung ein, die sich sehr erfolgreich vermarktete. Für 2014 plant CCM die Einführung der neuen Generation der Crazy Light Schutzausrüstung, die neue RBZ Linie. Die RBZ Ausstattung gewährleistet trotz ihres sehr leichten Gewichts maximalen Schutz. Reebok Hockey brachte Anfang 2013 die neue 20K Pro Linie auf den Markt. Diese leichte Profi-Schutzausrüstung ist auch im Einzelhandel erhältlich.

✓ **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 Ausrüstung wird Reebok-CCM Hockey seinen Status als offizieller Ausrüster für NHL Locker Room Performance-Bekleidung sowie die Exklusivrechte der NHL Players' Association für Bekleidung und Kopfbedeckungen inklusive Spielernamen und -nummern voll ausschöpfen. Reebok-CCM Hockey baut zudem seine Kapazitäten aus, um in diesem spezifischen Markt erfolgreich zu sein und das Umsatzpotenzial zu maximieren.

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 darauf ausgelegt, zum einen in den Hochpreissegmenten eine starke Marktposition zu erlangen und zum anderen im mittleren Preissegment als ernst zu nehmender Wettbewerber aufzutreten.

Global Operations

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

Global Operations mit klar definierten Prioritäten bis 2015

Die Vision von Global Operations lautet, maximale Nähe zum Konsumenten zu erreichen. Ziel ist es, dem Konsumenten die richtigen Produkte (hinsichtlich Größe, Farbe und Ausführung) zur richtigen Zeit und am richtigen Ort sowie in allen Vertriebskanälen und für alle Marken des Konzerns bereitzustellen.

Global Operations hat in den vergangenen Jahren hochmoderne Infrastrukturen, Prozesse und Systeme erfolgreich eingeführt. Bestehende Strukturen wurden konsolidiert und optimiert, wodurch Komplexität und Kosten für den Konzern reduziert werden konnten. Mit Fokus auf Qualität, Kosten und Produktverfügbarkeit hat der Konzern bewiesen, dass er den sich schnell ändernden Anforderungen der Konsumenten und Kunden gewachsen ist.

Zur Unterstützung unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 konzentriert sich Global Operations auf fünf funktionsspezifische strategische Säulen, die durch mehrere Kerninitiativen umgesetzt werden / **TABELLE 01**. Global Operations wird die Umsetzung dieser Initiativen weiter vorantreiben und so dazu beitragen, die Konzernziele zu erreichen. Gleichzeitig werden wir dadurch den bestehenden Wettbewerbsvorteil unserer Beschaffungskette sicherstellen, um somit der bevorzugte Partner für unsere Konsumenten und Kunden zu sein. Dies wird auch von unserer „On-Time In-Full“-Kennzahl (OTIF), die die Lieferleistung gegenüber Kunden (Großhandel) und den eigenen Einzelhandelsgeschäften misst, bestätigt / **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118**. Im Jahr 2013 lieferte der adidas Konzern 82% der adidas und Reebok Produkte rechtzeitig und vollständig (2012: 78%). Global Operations hat sich zum Ziel gesetzt, die OTIF-Kennzahl 2014 bei circa 80% zu halten. Wir haben uns auch zum Ziel gesetzt, OTIF auf bisher noch nicht erfasste Märkte auszuweiten.

94
2013

01 / Fünf strategische Säulen von Global Operations

Strategische Säulen	Konkrete Ziele	Umsetzung durch strategische Initiativen
Sicherung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> > Senkung der Produktkosten und der Kosten in der Beschaffungskette 	<ul style="list-style-type: none"> / Steigerung des Automatisierungsgrads unserer Fertigungsprozesse und dadurch Erhöhung der Produktivität im Bereich Schuhe und Bekleidung / Optimierung der Produktentwicklung durch effiziente Material- und Farbauswahl
Branchenweit führend sein hinsichtlich Produktverfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> > Verbesserung bestehender Logistikdienste, um eine flexible und kosteneffiziente Beschaffungskette zu gewährleisten 	<ul style="list-style-type: none"> / Entwicklung flexibler Planungs- und Produktionsmodelle / Planung und Management von Bestandsrisiken an verschiedenen Stationen entlang der Beschaffungskette
Ermöglichung kurzfristiger Bestellungen	<ul style="list-style-type: none"> > Möglichkeit für Kunden, Produkte später, d.h. näher am Verkaufszeitpunkt, zu bestellen 	<ul style="list-style-type: none"> / Verkürzung der Standardvorlaufzeiten für Schuhe und Bekleidung auf 60 Tage / Herstellung in geografischer Nähe zu wichtigen Märkten, um Produkte schneller [nach]liefern zu können / Verbesserung der Reaktionsfähigkeit während der Saison und Bereitstellung von Modellen, die Nachlieferungen jederzeit ermöglichen
Unterstützung der Wachstumsprojekte des Konzerns	<ul style="list-style-type: none"> > Unterstützung der Konzerninitiativen im Rahmen von Route 2015 und Driving Route 2015 	<ul style="list-style-type: none"> / Aufbau von Produktentwicklungs-, Beschaffungs- und Distributionslösungen für den Fast-Fashion-Bereich / Einführung weiterer Prozesse und Systeme zur Optimierung der bestehenden operativen Infrastruktur / Ausbau der Beschaffungskapazitäten im Bereich eCommerce und Ermöglichung von individualisierten Produktgestaltung
Modernisierung der Infrastruktur des Konzerns	<ul style="list-style-type: none"> > Bereitstellung des benötigten operativen Grundgerüsts, um die Wachstumspläne des Konzerns zu unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> / Konsolidierung bestehender Systeme und Vertriebsstrukturen / Entwicklung und Bau modernster Systeme, Prozesse und Logistikzentren / Konsolidierung und Aggregierung der Beschaffungsaktivitäten mehrerer Märkte / Einbindung lokaler Beschaffungsaktivitäten in die globale Struktur

Sicherung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen

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

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

Die Abteilung für Profitabilitätsmanagement spielt eine zentrale Rolle bei der Realisierung unserer preislichen Wettbewerbsfähigkeit, da sie unsere strategischen Kostenkalkulationsmaßnahmen vorantreibt und unsere Einkaufsstrategien optimiert. Im Jahr 2013 hat sich das Team darauf konzentriert, im Bekleidungsbereich einen stärker datengestützten und standardisierten Kostenansatz zu implementieren. Dies wiederum hilft dabei, den Nutzen aus den Initiativen zur Effizienzsteigerung konsequent auszuschöpfen.

2014 werden wir unser Augenmerk darauf richten, bei den Materialkosten in noch größerem Ausmaß einen datengestützten Ansatz einzuführen, um unsere Kostenbasis besser steuern zu können. Zudem werden wir Produkttypen innerhalb der Bekleidungsbeschaffung konsolidieren.

Branchenweit führend sein hinsichtlich Produktverfügbarkeit

Global Operations schafft fünf neue, auf SAP basierende Systemlösungen mit dem Ziel der Standardisierung, Automatisierung, Bündelung sowie Ausführung von Marktprozessen und Systemfunktionen. Die Einführung dieser Systeme und Prozesse ist eine Voraussetzung dafür, dass wir in unseren Produktionsstätten und Distributionszentren verbesserte Dienstleistungen mit Mehrwert bereitstellen können, z.B. Kennzeichnung, Preisschilder und RFID-Tags. Daneben spielen sie eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Realisierung flexibler Lagerfertigung. Hierbei sollen durch die Planung und Anlegung von

Bestandspuffern an verschiedenen Standorten entlang der Beschaffungskette Produktverfügbarkeit und Bestandsnutzung verbessert werden. 2013 weiteten wir diesen Ansatz der Lagerfertigung auf unser europäisches „Never-out-of-Stock“-Geschäftsmodell sowie auf unser Teamwear-Geschäft aus.

Darüber hinaus trägt Global Operations maßgeblich zum Projekt „Integrated Business Planning“ (IBP) des Konzerns bei ✓ **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118.** IBP ist Teil des strategischen Geschäftsplans Route 2015. Im Mittelpunkt steht der Aufbau eines ganzheitlichen, durchgehenden Prozesses („End-to-End“) zur Nachfrage- und Beschaffungsplanung in den Bereichen Finance, Marketing, Operations und Sales.

Global Operations arbeitet außerdem daran, die Transparenz hinsichtlich Vorlaufzeiten in unserer Beschaffungskette zu steigern. Dies ermöglicht genaue und frühzeitige Angaben zu Lieferzeiten, Planung und Beschaffung, was wiederum den Arbeitsaufwand verringert und zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt. Ein weiterer wichtiger Aspekt wird die Möglichkeit sein, künftig Bestände zwischen Standorten in verstärktem Maße automatisiert zu transferieren.

Ermöglichung kurzfristiger Bestellungen

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

Mit der Initiative zur Verkürzung der Standardvorlaufzeiten möchten wir die Produktionsvorlaufzeiten für Schuhe und Bekleidung auf 60 Tage verkürzen. Durch diese Reduzierung können wir die Vertriebsabläufe der Marken besser aufeinander abstimmen und so unsere Effizienz steigern. Für adidas Schuhe liegen die Vorlaufzeiten schon größtenteils bei 60 Tagen. Die Einführung kurzfristiger Bestellungen bei Bekleidung begann Anfang 2012. Ziel war es, markenübergreifend bei einem Drittel aller Produktlinien die Vorlaufzeit auf 60 Tage zu verkürzen. Diese Zielvorgabe haben wir erreicht: In der Saison Herbst/Winter 2014 werden mehr als 50% des prognostizierten Volumens innerhalb der verkürzten Vorlaufzeit von 60 Tagen geliefert. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, in den kommenden Saisons 90% des prognostizierten Volumens innerhalb von 60 Tagen zu liefern.

Um die Vorlaufzeit weiter zu verkürzen, wollen wir die geografische Nähe zu den Beschaffungsländern optimieren. Dadurch werden wir näher an unseren wichtigen Märkten produzieren und Produkte schneller nachliefern können. Im Jahr 2012 führte Global Operations in unserem eigenen Einzelhandel in Russland/GUS und Westeuropa ein Konzept zur Steigerung der Flexibilität während der Saison ein. Mithilfe dieses Konzepts konnten 2013 in Russland/GUS 5,7 Millionen Schuhe und Bekleidungsteile während der Saison nachgeliefert werden. Wir werden diesen Ansatz weiter vorantreiben, mit dem Ziel, nahezu ein Drittel unseres Geschäfts in Russland/GUS hiermit abzudecken.

02 / Global Operations im Prozess der Produktentstehung bis zur Markteinführung



Unterstützung der Wachstumsprojekte des Konzerns

Global Operations trägt zur Realisierung der wesentlichen Wachstums- und Gewinnsteigerungsprojekte bei, die im strategischen Geschäftsplan Route 2015 des Konzerns dargelegt sind. Im Vordergrund stehen die folgenden Wachstumsprojekte:

96
2013

✓ **adidas NEO Label:** Der Fokus im Jahr 2013 lag darauf, ein Verfahren zur schnellen Produktentwicklung während einer Saison zu etablieren. Hierfür erweiterten wir das Beschaffungsnetz im Bereich Fashion und reduzierten die Zeit von der Entwicklung bis zur Markteinführung auf unter drei Monate in allen Produktbereichen. Unter Einsatz des neuen Verfahrens produzierten wir 1,5 Millionen Produkte in 2013. **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77.**

✓ **eCommerce und Individualisierung:** Global Operations unterstützt die weitere Harmonisierung von Prozessen und Systemen hinsichtlich individualisierbarer Produktkonzepte. Dabei wurden klare Kapazitäten für die Beschaffungskette festgelegt, die der steigenden Nachfrage im Bereich Individualisierung Rechnung tragen. Weiterhin wurden bestehende Prozesse zur Individualisierung von Schuhen der Marken adidas und Reebok analysiert. **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77.**

Modernisierung der Infrastruktur des Konzerns

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

Global Operations hat im Jahr 2013 zudem den Bau von zwei modernen Mehrmarken-Distributionszentren abgeschlossen. Im Juni 2013 wurde das Logistikzentrum in der Nähe von Osnabrück eröffnet, gefolgt von dem Logistikzentrum in Tschechow (Russland) im Juli. Im gleichen Monat sah sich Global Operations mit Kapazitätsengpässen und Systemproblemen im Distributionszentrum in Klimowsk (Russland) konfrontiert, was zu verspäteten Produktauslieferungen an Läden und Konsumenten in Russland führte. Infolgedessen wurde entschieden, die Kapazitäten des neuen Vertriebszentrums in Tschechow gegenüber dem ursprünglichen Plan zu erhöhen. Im vierten Quartal 2013 verbesserte sich die Situation und inzwischen laufen die Auslieferungen wieder nach Plan.

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

Großteil der Produktion erfolgt durch unabhängige Zulieferer

Um unsere Herstellungskosten möglichst gering zu halten, werden fast 100% unserer Produkte von unabhängigen Vertragslieferanten hergestellt, die vorrangig in Asien angesiedelt sind. Unsere Zulieferer erhalten detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen zudem über fundierte Kenntnisse in der kosten-effizienten Massenproduktion von Schuhen, Bekleidung und Zubehör. Eine regelmäßig aktualisierte Liste unserer Zulieferer ist unserer Internetseite :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE/NACHHALTIGKEIT zu entnehmen.

Zusätzlich betreiben wir jedoch auch einige wenige eigene Produktions- und Montagestätten in Deutschland (1), Finnland (1), den USA (5) und Kanada (3). 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 ✓ **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111.**

Der Bereich Global Operations koordiniert die Produktentwicklung, Beschaffung und Distribution für unsere Produkte und verantwortet den Beschaffungsprozess für adidas und Reebok sowie für adidas Golf und Ashworth ✓ **GRAFIK 02.** Aufgrund der unterschiedlichen Beschaffungsanforderungen in ihren jeweiligen Geschäftsbereichen fallen TaylorMade, Rockport, 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.

Anzahl der Zulieferpartner rückläufig

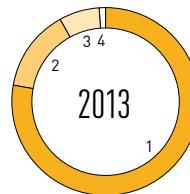
Im Jahr 2013 arbeitete Global Operations mit 322 unabhängigen Herstellern zusammen (2012: 337). Gegenüber dem Vorjahr bedeutete dies einen Rückgang um 15 Hersteller. Die Anzahl der Hersteller im Bereich Bekleidung und Zubehör ging aufgrund der weiteren Rationalisierung der Zulieferbasis zurück. Im Bereich Schuhe blieb die Anzahl der Zulieferer hingegen stabil. 78% unserer unabhängigen Zulieferer waren in Asien, 14% auf dem amerikanischen Kontinent und 7% in Europa ansässig. Weniger als 1% unserer Hersteller befanden sich in Afrika ✓ **GRAFIK 03.** 31% aller Zulieferbetriebe waren in China ansässig.

Anteil Vietnams an der Schuhproduktion steigt

Im Jahr 2013 wurden 96% der Schuhe unserer Marken adidas, Reebok und adidas Golf in Asien produziert (2012: 96%). Auf Europa und den amerikanischen Kontinent entfielen insgesamt 4% des Beschaffungsvolumens (2012: 4%) ✓ **GRAFIK 04.** Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 35% am Gesamtvolumen (2012: 31%), gefolgt von China mit 31% (2012: 33%) und Indonesien mit 24% (2012: 26%). Im Jahr 2013 stellten unsere Zulieferer rund 257 Millionen Paar Schuhe her (2012: 244 Millionen Paar) ✓ **GRAFIK 05.** Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 10% unseres Gesamtvolumens an Schuhen (2012: 10%).

Rockport produzierte 2013 etwa 8 Millionen Paar Schuhe, was einem leichten Anstieg gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Produkte stammten zum Großteil aus Fabriken in China (62%), Vietnam (21%), Indien (14%) und Indonesien (3%).

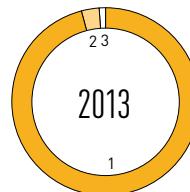
03 ✓ Zulieferer nach Regionen¹⁾



- 1 ✓ 78% Asien
- 2 ✓ 14% Amerikanischer Kontinent
- 3 ✓ 7% Europa
- 4 ✓ 1% Afrika

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

04 ✓ Schuhproduktion nach Regionen¹⁾



- 1 ✓ 96% Asien
- 2 ✓ 3% Amerikanischer Kontinent
- 3 ✓ 1% Europa

¹⁾ Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

97
✓ 2013

05 ✓ Schuhproduktion¹⁾ (in Millionen Paar)

2013		257
2012		244
2011		245
2010		219
2009		171

¹⁾ Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

Chinas Anteil an der Bekleidungsproduktion geht zurück

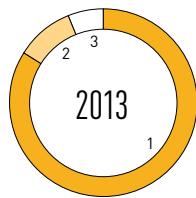
Im Jahr 2013 stammten 84 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung für die Marken adidas, Reebok, adidas Golf und Ashworth aus Asien (2012: 84%). Europa ist mit 10% des Gesamtvolumens nach wie vor die zweitgrößte Einkaufsregion für Bekleidung (2012: 11%), während 6% auf den amerikanischen Kontinent entfielen (2012: 5%) **GRAFIK 06**. China war mit 33% der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2012: 37%), gefolgt von Indonesien mit 11% (2012: 13%) und Vietnam mit 10% (2012: 9%). Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2013 rund 341 Millionen Textilien her (2012: 314 Millionen Textilien) **GRAFIK 07**. Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2013 etwa 10% dieser Bekleidungsstücke (2012: 10%).

Darüber hinaus kaufte Reebok-CCM Hockey im Jahr 2013 ca. 3 Millionen Textilien ein. Der Großteil davon stammte ebenfalls aus asiatischer Produktion, während kleine Anteile in Amerika (insbesondere Kanada) und Europa hergestellt wurden.

Die Sports Licensed Division kaufte ca. 21 Millionen Textilien und 11 Millionen Kopfbedeckungsprodukte ein (2012: 25 Millionen bzw. 14 Millionen). Die Textilien (meist halbfertige Erzeugnisse, die anschließend in unseren eigenen Einrichtungen in den USA fertiggestellt wurden,) stammten vor allem aus Lateinamerika (70%) und Asien (30%). Die Mehrzahl der Kopfbedeckungsprodukte wurde bereits fertig eingekauft, vor allem in Asien (92%) und den USA (8%).

98
2013

06 / Bekleidungsproduktion nach Regionen¹⁾



- 1 / 84% Asien
2 / 10% Europa
3 / 6% Amerikanischer Kontinent

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

07 / Bekleidungsproduktion¹⁾ (in Millionen Stück)

Jahr	Produktion (Millionen Stück)
2013	341
2012	314
2011	321
2010	301
2009	239

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

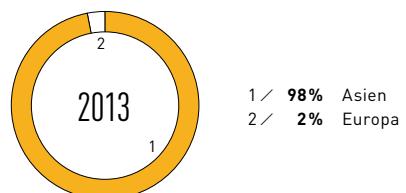
Chinas Anteil an der Produktion von Zubehör sinkt deutlich

Mit 98% wurde im Jahr 2013 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen der Marken adidas und Reebok, ebenfalls in Asien hergestellt (2012: 97%). China blieb mit 40% des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland (2012: 51%), gefolgt von Vietnam mit 20% (2012: 21%) und Indonesien mit ebenfalls 20% (2012: 9%). 2% entfielen auf europäische Länder (2012: 3%) **GRAFIK 08**. Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich im Jahr 2013 auf rund 54 Millionen Stück (2012: ca. 51 Millionen Stück), wovon 12% auf den größten Zulieferbetrieb entfielen **GRAFIK 09**.

Bei TaylorMade stammten 99% der Zubehörprodukte aus Asien (2012: fast 100%). 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 86% der Zubehörprodukte aus Asien (2012: 81%). Zudem bezog Reebok-CCM Hockey einen Anteil der Produkte vom amerikanischen Kontinent.

08 / Produktion von Sportzubehör nach Regionen¹⁾



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

09 / Produktion von Sportzubehör¹⁾ (in Millionen Stück)

Jahr	Produktion (Millionen Stück)
2013	54
2012	51
2011	51
2010	48
2009	34

1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

Forschung und Entwicklung

Die Schaffung innovativer Produkte, die die Ansprüche der Konsumenten und Sportler aller Leistungsstufen erfüllen, ist die Voraussetzung dafür, dass wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche stärken können. In einer sich schnell verändernden Welt spielen unsere Unternehmenskultur und Leidenschaft für Innovation sowie konsequente Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) eine zentrale Rolle. Nur so können wir neue Produktkonzepte, Prozesse und Fertigungsverfahren erarbeiten, die einerseits zu unseren Geschäftszielen und andererseits zu unseren langfristigen Ambitionen im Bereich Nachhaltigkeit beitragen. Unsere F&E-Teams verfügen über vielfältige berufliche Kompetenzen und langjährige Erfahrung; ihre Aktivitäten sind in vollem Umfang bereichsübergreifend integriert. Im Jahr 2014 wird der Fokus der F&E-Aktivitäten auf Dämpfungskonzepten, Lightweight- und digitalen Sporttechnologien sowie auf Produktinnovation im Bereich Nachhaltigkeit liegen. Darüber hinaus wird vor allem in Bereichen wie neue Fertigungsprozesse und modernste Materialien geforscht und investiert werden.

F&E als integraler Bestandteil der Produktentwicklung und des Konsumentenerlebnisses

Forschung und Entwicklung ist innerhalb des adidas Konzerns dezentral organisiert. Jede Marke betreibt entsprechend ihren strategischen und langfristigen Visionen sowie ihrer jeweiligen Positionierung ihre eigenen F&E-Aktivitäten. Der Schwerpunkt liegt in der Regel entweder auf einer bestimmten Kategorie oder einer spezifischen Technologie. Grundlegende Forschungsergebnisse sowie Know-how und Kompetenzen im Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung werden jedoch konzernweit allen Beteiligten zugänglich gemacht.

Forschung und Entwicklung ist eng in die Bereiche Beschaffung, Design und Produktmarketing integriert. Zu Beginn der Produktentwicklung legt die Marketingabteilung den Entwicklungsschwerpunkt fest. Dieser ergibt sich fallweise aus einer Kombination von Konsumentenstudien und -feedback, Wettbewerbsanalysen und eigenen Produkttests und beinhaltet seit einigen Jahren verstärkt auch Nachhaltigkeitsziele.

Unsere Innovationsteams sind stets auf der 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 die Innovationsteams bei der Produktentwicklung eng mit den Beschaffungs- und Materialteams zusammen. Diese wiederum stehen in direktem Kontakt mit unseren Zulieferern.

Nach der Konzepterstellung werden neue Produkttechnologien unter Einsatz modernster Systeme entwickelt. Durch den zunehmenden Einsatz völlig neuer Produktionstechnologien und Materialien lässt sich die Produktentwicklung von traditionellen Prozessen entkoppeln. Jede einzelne Technologie wird zuerst anhand virtueller Prototypen umfangreich getestet und Schritt für Schritt optimiert. Dadurch können die Produktentwicklung beschleunigt, Konzepte und Qualität verbessert und gleichzeitig der Bedarf an Materialien und Ressourcen reduziert

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

Ausgewählter Zukauf externer F&E-Expertise

Neben den internen F&E-Aktivitäten kauft der adidas Konzern in begrenztem Umfang auch F&E-Expertise etablierter Forschungspartner ein. Diese Strategie ermöglicht uns eine höhere Flexibilität und einen schnelleren Zugriff auf spezifisches Know-how. Zudem wird so innerhalb des Konzerns zusätzliches Wissen schnell aufgebaut. Synergien werden geschaffen und produktive Wissensnetzwerke gebildet, die Grundlage für intensive und langfristige Partnerschaften mit Forschungspartnern sind. Um effizient zu arbeiten und Forschungsergebnisse zu schützen, sind diese meist exklusiven Kooperationen in der Regel langfristig angelegt. adidas unterhält bedeutende Beziehungen zur University of Calgary in Kanada, zur University of Michigan in den USA, zur University of Loughborough in England, zur Universität Erlangen-Nürnberg sowie zur Universität Freiburg.

Im November 2013 gab der adidas Konzern bekannt, dass unter der Schirmherrschaft der deutschen Regierung das Forschungsprojekt „Speedfactory“ startet, das der Konzern gemeinsam mit weiteren Geschäftspartnern anführt. Das Forschungsprojekt befasst sich mit einer neuen Ära der Fertigung, in der modernste Informations- und Kommunikationstechnologien mit industriellen Fertigungsprozessen, innovativen Produkten und komplexen elektronischen Dienstleistungen kombiniert werden. Zu den Forschungsthemen des Projekts zählen Fertigungslogistik, kognitive Basistechnologien, die Interaktion zwischen Mensch und Maschine sowie industrielle 3-D-Anwendungen. Für weitere Informationen zum Forschungsprojekt Speedfactory :// WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE/UNTERNEHMEN/STORIES/ADIDAS-UND-DIE-PRODUKTION-DER-ZUKUNFT.

Zusammen mit der Universität Freiburg entwickelte adidas im Jahr 2013 miCoach X_Cell. Dieses digitale, biometrische Gerät misst Herzfrequenz, Beschleunigung in alle Richtungen, Sprunghöhe und Bremsreaktionszeit. Die Benutzerfreundlichkeit des Geräts wurde gemeinsam mit der University of Michigan sichergestellt.

01 / Wichtige Aktivitäten und Standorte im Bereich Forschung und Entwicklung

	Hauptaktivitäten	Wichtige Standorte	
adidas	<ul style="list-style-type: none"> Das adidas Innovationsteam ist in Gruppen aufgeteilt; diese spezialisieren sich jeweils auf Performance-Schuhe, -Bekleidung und -Zubehör und widmen sich wiederum spezifischen Produktkategorien. Basierend auf der Geschäftsausrichtung von adidas liegt das Augenmerk des adidas Innovationsteams auf unseren fünf wichtigen Sport Performance Attributen – i) schneller ii) smarter iii) stärker iv) cooler und v) natürlicher. Die Teams sind stark in die jeweiligen Funktionen und Ressourcen eingebunden. Somit können Effizienz und Flexibilität bei allen Aspekten der Innovation und Technologieentwicklung gesteigert werden. 	Globales Entwicklungszentrum (ait.)	Herzogenaurach
	<ul style="list-style-type: none"> > Der Produktentwicklungsprozess wird von speziellen Innovationsentwicklungszentren in Asien unterstützt, die eng mit diesen Teams zusammenarbeiten und sich auf die Umsetzung von Konzepten durch die Entwicklung funktionaler Produkte konzentrieren. Diese Zentren leisten einen wichtigen Beitrag zur Effizienz der Entwicklung, da die Produkt- und Technologieentwicklung in realen Produktionsumgebungen stattfindet. 	Globales Entwicklungszentrum (ait.)	Portland/ Oregon, USA
Reebok	<ul style="list-style-type: none"> Das Hauptaugenmerk der F&E-Teams bei Reebok liegt auf der Entwicklung von Schuhen, Bekleidung und Sportzubehör für den Bereich Fitness. Die Organisationsstruktur der Teams richtet sich nach den jeweiligen Prioritäten der Marke in den einzelnen Kategorien. Daneben gibt es bestimmte kategorieübergreifende Teams wie z. B. das Reebok Advanced Concepts Team, das spezielle Konzepte von der ursprünglichen Idee bis hin zur Produktionsphase begleitet. 	Produktentwicklungszentrum	Sanghai, China
	<ul style="list-style-type: none"> > Zusätzlich sind Kooperationspartner in Vorentwicklungszentren in China und Vietnam tätig, die sich in erster Linie mit neuen technologischen Entwicklungen, innovativen Materialien und Behandlungen sowie Fertigungslösungen beschäftigen. 	Produktentwicklungszentrum	Tokio, Japan
TaylorMade-adidas Golf	<ul style="list-style-type: none"> Das F&E-Team von TaylorMade-adidas Golf konzentriert sich auf das fortlaufende Konzipieren und Entwickeln branchenführender Golfsprodukte. Die Organisationsstruktur des Teams richtet sich nach den verschiedenen Produktkategorien im Golfbereich. 	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Canton/ Massachusetts, USA
	<ul style="list-style-type: none"> > Die F&E-Einrichtung von Rockport ist eine vertikal integrierte Organisation, die sämtliche Aspekte hinsichtlich Strategie, Innovation, Forschung, Design, Entwicklung und Produkttests umfasst. 	Vorentwicklungs- zentrum	Fuzhou, China
Rockport	<ul style="list-style-type: none"> > Das F&E-Team von Reebok-CCM Hockey konzentriert sich auf die fortlaufende Entwicklung von technisch ausgereifter Eishockey-Ausrüstung mit dem Ziel, Profis und Hobbyspielern zu einer verbesserten Leistung zu verhelfen. Die F&E-Teams sind nach Kategorien organisiert und vereinen dabei die Funktionen Design, Entwicklung und Produktmanagement. Diese Struktur soll ein kategoriespezifisches Know-how sicherstellen und die Markteinführungszeiten verkürzen. 	Entwicklungs- und Testzentrum	Ho-Chi-Minh- Stadt, Vietnam
	<ul style="list-style-type: none"> > Das F&E-Team von TaylorMade-adidas Golf konzentriert sich auf das fortlaufende Konzipieren und Entwickeln branchenführender Golfsprodukte. Die Organisationsstruktur des Teams richtet sich nach den verschiedenen Produktkategorien im Golfbereich. 	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Carlsbad/ Kalifornien, USA
Reebok-CCM Hockey	<ul style="list-style-type: none"> > Die F&E-Einrichtung von Rockport ist eine vertikal integrierte Organisation, die sämtliche Aspekte hinsichtlich Strategie, Innovation, Forschung, Design, Entwicklung und Produkttests umfasst. 	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Canton/ Massachusetts, USA
	<ul style="list-style-type: none"> > Das F&E-Team von Reebok-CCM Hockey konzentriert sich auf die fortlaufende Entwicklung von technisch ausgereifter Eishockey-Ausrüstung mit dem Ziel, Profis und Hobbyspielern zu einer verbesserten Leistung zu verhelfen. Die F&E-Teams sind nach Kategorien organisiert und vereinen dabei die Funktionen Design, Entwicklung und Produktmanagement. Diese Struktur soll ein kategoriespezifisches Know-how sicherstellen und die Markteinführungszeiten verkürzen. 	Entwicklungs- und Testzentrum	Montreal/ Quebec, Kanada

Darüber hinaus führte adidas umfassende Tests mit dem offiziellen Spielball der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 – Brazuca – durch. Die Leistung des Balls wurde unter verschiedensten Bedingungen und in unterschiedlichen Szenarien geprüft. Die Tests ergaben, dass Brazuca alle FIFA Anforderungen an einen offiziellen Spielball mehr als erfüllt. Der Ball wurde über einen Zeitraum von zweieinhalb Jahren nicht nur von über 600 Profispielern wie Lionel Messi, Zinedine Zidane, Steven Gerrard und Iker Casillas getestet, sondern auch von 30 Fußballmannschaften in zehn Ländern auf drei Kontinenten. Damit ist Brazuca der meist getestete Spielball, den adidas je entwickelt hat, und für den Einsatz unter allen äußereren Bedingungen geeignet.

Reebok setzte im Jahr 2013 mit der Arizona State University und der University of Las Vegas seine langfristigen Forschungen auf dem Gebiet der Biomechanik fort. Auch die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten im Bereich Zubehör in Kooperation mit der Loughborough University wurden 2013 weitergeführt. Zudem startete Reebok mit der University of Ottawa ein Forschungsprojekt, das tragbare Elektronikteile beinhaltete.

TaylorMade-adidas Golf führte 2013 seine langjährige Kooperation mit Forschern der University of Calgary fort. Schwerpunkte waren umfassende Studien zur Schwungdynamik, die Erforschung von Schlägereigenschaften und deren Einfluss auf die Leistung und das Empfinden des Golfers.

Strategie zum aktiven Schutz von Markenzeichen und Patenten

Um aus den Arbeitsergebnissen des F&E-Bereichs größtmöglichen Nutzen zu ziehen, sind wir stets bestrebt, unsere Innovationen patentrechtlich zu schützen. Wir besitzen ein umfassendes Portfolio an eingetragenen Markenzeichen für die Marken des Konzerns und die dazugehörigen Markennamen. Als Teil unserer Geschäftspolitik setzen wir die Marken- und Patentrechte des Konzerns konsequent durch, indem wir Patentrechtsverletzungen identifizieren und Maßnahmen ergreifen, um solche Verletzungen zu verhindern. Dazu gehört ein rigoroses Programm zur Bekämpfung von Produktpiraterie. Zudem haben wir umfassende Prozesse eingeführt und unternehmen

umfangreiche Ermittlungen, um eine Verletzung der Schutzrechte Dritter zu vermeiden. Da wir ein breites Spektrum an unterschiedlichen Technologien in unseren Produkten einsetzen, sind wir nicht von einzelnen Technologien oder damit verbundenen Patentrechten abhängig ✓ **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158.**

Hoch qualifiziertes Fachpersonal

Unsere F&E-Abteilungen beschäftigen erfahrene und vielseitig qualifizierte Mitarbeiter unterschiedlicher Kompetenzbereiche und vielfältiger kultureller Hintergründe. Sie sind Teil eines stark vernetzten Wissensnetzwerks, das sich über den adidas Konzern hinaus erstreckt. Ein erheblicher Teil unseres Innovationsprozesses und damit unserer Personal- und Kompetenzbasis beruht auf den von Konsumenten und Nutzern gewonnenen Erkenntnissen. Produktdesigner, Ingenieure und Sportwissenschaftler sowie Spezialisten für Werkstofftechnik befassen sich mit der Entwicklung von Produkten. Daneben tragen auch unsere Prozess- und Produktionspezialisten entscheidend zu unserer Kompetenz im Bereich Produktentwicklung bei. Außerdem beschäftigen wir Spezialisten für Softwareentwicklung, Elektrotechnik, Finite-Elemente-Analyse, fortschrittliches CAD-Design und Kinesiologie.

Zum 31. Dezember 2013 waren 1.022 Mitarbeiter im F&E-Bereich des Konzerns beschäftigt (2012: 1.035) und damit 2% aller Konzernmitarbeiter. Für das Jahr 2014 erwarten wir keine größeren Veränderungen bei der Mitarbeiterzahl im Bereich Forschung und Entwicklung.

Initiativen zur weiteren Straffung des Produktentwicklungsprozesses

Wir zielen darauf ab, auf Veränderungen der Konsumentenpräferenzen noch schneller, flexibler und effizienter reagieren zu können. Um dies zu erreichen, fördern wir die direkte Interaktion sowie Beteiligung unserer Zulieferer hinsichtlich Produktentwicklung, Qualitätskontrolle, Produkttests und Vermarktung. Um unsere Entwicklungszeiten für Produktinnovationen weiter zu verkürzen, haben wir 2013 unsere Forschungsplattform für Computersimulationen weiter ausgebaut. Dieses Softwaresystem verfügt über innovative Funktionen bei der Material- und Designauswahl und steigert die Kreativität in der Designphase. Zudem können wir damit den Detailgrad der Produkte maßgeblich erhöhen. Neben schnelleren Entwicklungszeiten, einem vermindernden Bedarf an physischen Produktmustern sowie einer geringeren Anzahl an Tests im F&E-Prozess profitieren auch andere

Geschäfts- und Effizienzinitiativen des Konzerns von diesem System. Optimierte 3-D-Modelle haben zum Erfolg des funktionsübergreifenden Virtualisierungsprojekts beigetragen. Bis zum Jahresende 2013 konnten wir im Rahmen dieses im Jahr 2010 begonnenen Projekts die Anzahl der gefertigten physischen Muster um mehr als 23% reduzieren. Ein weiterer Vorteil virtueller Muster liegt darin, dass diese auch in anderen Bereichen, wie z.B. E-Commerce, Computerspiele, virtuelles Merchandising und digitale Kommunikation, eingesetzt werden können.

F&E-Kosten auf dem Vorjahresniveau

Jedes Jahr investieren wir erhebliche Ressourcen in die Entwicklung und Vermarktung technologischer Innovationen und neuartiger Designideen, um dadurch unseren Konsumenten das bestmögliche Erlebnis zu bieten. Die 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 ✓ **SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 195.** Wie in den Vorjahren wurden auch 2013 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die F&E-Ausgaben des adidas Konzerns lagen 2013 mit 128 Mio.€ auf dem Vorjahresniveau (2012: 128 Mio.€). Die Personalkosten machten den größten Teil der F&E-Aufwendungen aus und entsprachen mehr als 72% der Gesamtausgaben für F&E. Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den sonstigen betrieblichen Aufwendungen betrug im Jahr 2013 2,1% (2012: 2,1%). Im Verhältnis zum Umsatz blieben die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung mit 0,9% stabil (2012: 0,9%) ✓ **TABELLE 02.**

101
2013

Erfolgreiche Vermarktung technologischer Innovationen

Um Vorreiter in puncto Innovation zu sein, bedarf es unserer Auffassung nach nicht nur der Entwicklung branchenführender Technologien und Konsumentenerlebnisse. Auch die erfolgreiche Vermarktung ist von zentraler Bedeutung. Zudem spielt die konsequente Entwicklung nachhaltiger Produkte eine wichtige Rolle. Die Auszeichnungen, die wir im Jahr 2013 erhielten, unterstreichen unsere Technologieführerschaft in der Sportartikelbranche ✓ **TABELLE 04.**

Wie in den Vorjahren erzielte der adidas Konzern auch 2013 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

02 ✓ F&E-Kennzahlen¹⁾

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006 ²⁾	2005 ³⁾	2004 ³⁾
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio.€)	128	128	115	102	86	81	84	98	63	59
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0	0,9	1,0
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der sonstigen betrieblichen Aufwendungen)	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	1,9	2,1	2,6	2,5	2,6
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	1.022	1.035	1.029	1.002	999	1.152	976	1.040	636	595

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

3) Aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments spiegeln die Zahlen das fortgeführte Geschäft wider.

Markt sind, trugen neu eingeführte Produkte im Jahr 2013 überproportional zum Konzerngewinn bei. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2014 fortsetzt, da unser Produkteinführungsplan eine Fülle innovativer Produkte vorsieht // **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 151.**

Erfolgreiche Produkteinführungen in allen wichtigen adidas Kategorien

Der Großteil des Umsatzes von adidas im Jahr 2013 entfiel mit 74% erneut auf Produkte, die auch im gleichen Jahr eingeführt wurden (2012: 78%). Nur 3% des Umsatzes wurden mit Produkten erzielt, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag (2012: 2%).

Die Marke adidas hatte im Jahr 2013 zahlreiche Produktinnovationen vorzuweisen. Hierzu zählen:

- ✓ adidas stellte das innovative Material Boost vor, das in Kooperation mit BASF, einem unserer wichtigsten Materialhersteller, entwickelt wurde. Boost wurde zunächst mit dem Energy Boost in der Kategorie Running erfolgreich eingeführt. Im Laufe des Jahres wurde Boost auch in weitere Laufschuhe integriert. Tests unseres adidas Innovationsteams (lait.) zeigten, dass das robuste Boost Material die besten Energierückgabeeigenschaften in der gesamten Laufschuhbranche aufweist. Zudem ergaben Tests, dass das Boost Material selbst bei extremen Temperaturen von -20 bis +40 Grad Celsius dreimal temperaturresistenter als herkömmliches EVA-Material ist. 2014 wird das Boost Material erstmals auch in Schuhen anderer Sportkategorien wie Basketball und Snowboarding eingesetzt werden.
- ✓ Der Springblade ist mit seinen 16 speziellen, hochelastischen „Sprungfedern“ der erste Laufschuh, der den Läufer bei jedem Schritt nach vorne katapultiert. Gleichzeitig bietet Springblade optimale Dämpfung und eine für einen Laufschuh außerordentlich hohe Energierückgabe. Jede „Sprungfeder“ aus Hightech-Polymer ist in Form, Dicke und Position genau auf die einzelnen Phasen der Laufbewegung abgestimmt, um für ausreichend Halt, Flexibilität und Bewegungsfreiheit zu sorgen.
- ✓ Im November 2013 führte adidas miCoach Smart Run, eine intelligente und intuitive Laufarmbanduhr, ein. Diese Laufuhr mit farbigem Touchscreen bietet ohne zusätzliche Kabel, Bänder oder Sensoren zahlreiche Funktionen: Läufer aller Leistungsstufen können ihre Laufstrecke mithilfe von GPS nachverfolgen, ihre Herzfrequenz direkt am Display ablesen, Musik hören oder Echtzeit-Coaching nutzen. Für weitere Informationen zum Produktangebot von adidas miCoach // **MICOACH.ADIDAS.COM/DE.**
- ✓ Im Bereich Fußball kündigte adidas die Einführung des adidas miCoach Smart Ball an. Mithilfe eines automatisierten Coaching-Systems soll dieser intelligente Spielball dazu beitragen, Technik, Power, Spin und Treffsicherheit von Fußballern zu verbessern. Die integrierten Sensoren des Balls zeichnen alle Bewegungen auf und geben die Informationen mittels einer App an das Smartphone des Spielers weiter.
- ✓ Des Weiteren stellte adidas den offiziellen Spielball für die Fußballweltmeisterschaft 2014 – Brazuca – vor. Die in der Blase und Karkasse des Brazuca integrierte Technologie ist identisch mit der des Tango 12 (UEFA EURO 2012), des Cafusa (FIFA Confederations Cup 2013) und der offiziellen UEFA Champions League Spielbälle. Die neue Oberflächenkonstruktion sowie die einzigartige Symmetrie der

03 // Wichtige Produkteinführungen 2013

Produkt	Marke
Energy Boost Laufschuh	adidas
Supernova Glide Boost Laufschuh	adidas
Springblade Laufschuh	adidas
miCoach Smart Run Laufarmbanduhr	adidas
Brazuca – offizieller Spielball der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014	adidas
Nationaltrikots für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014	adidas
Samba Pack Fußballschuhkollektion für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014	adidas
Nitrocharge Fußballschuh	adidas
Crazyquick Basketballschuh	adidas
D Rose 4 Basketballschuh	adidas
DryDye Prime T-Shirt	adidas
Terrex Swift R GTX Hiking-Schuh	adidas
Mastermind Originals Sneaker-Kollektion	adidas
adidas NEO Label Selena Gomez Kollektion	adidas
Porsche Design Sport Kollektion für Frauen	adidas
Reebok One Series Bekleidung	Reebok
Reebok CrossFit Nano 3.0 Trainingsschuh	Reebok
Reebok One Series Laufschuh	Reebok
ATV19 Laufschuh	Reebok
CheckLight Mütze mit Sensoren zur Messung von Aufprallauswirkungen	Reebok
UR Lead Dance Kollektion für Frauen	Reebok
Alicia Keys Freestyle Keilpump	Reebok
R1 Driver	TaylorMade
SLDR Driver, Fairwayhölzer und Rescue-Schläger	TaylorMade
JetSpeed Driver, Fairwayhölzer und Rescue-Schläger	TaylorMade
adizero Tour Golfschuh	adidas Golf
ClimaWarm+ Outerwear	adidas Golf
Super S Driver, Fairwayhölzer, Hybridschläger und Eisen	Adams Golf
Tight Lies Fairwayhölzer	Adams Golf
Presidents Cup U.S.-Teambekleidung	Ashworth
Total Motion Schuhkollektion	Rockport
truWalkZero 2 Schuhkollektion für Frauen	Rockport
RocSportsLite Schuhkollektion für Männer	Rockport
RibCor Eishockey-Schläger	Reebok Hockey
CCM RBZ Stage 2 Eishockey-Schläger	CCM
CCM RBZ Schlittschuh	CCM
Extreme Flex Pro Ausrüstung für Torwarte	CCM

sechs identischen Panels verbessern jedoch Grip und Ballgefühl und sorgen für mehr Stabilität und Aerodynamik auf dem Spielfeld.

Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten // **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77.**

Reebok stellt neue Technologiekonzepte vor

Reebok erzielte im Jahr 2013 den Großteil seiner Umsätze erneut mit Produkten, deren Markteinführung im selben Jahr erfolgte. Geschätzte 59% der 2013 verkauften Schuhe waren Produkte, die im gleichen Jahr

eingeführt wurden (2012: 67%), während 12% der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2012: 14%).

Die Marke Reebok brachte im Jahr 2013 einige Produktneuheiten auf den Markt. Zu den Highlights zählen:

- ✓ Reebok führte die Reebok One Fitnessschuhe auf dem Markt ein. Die Mittelsohle besteht aus drei verschiedenen Schaumarten und soll die Leistung sowie den Komfort in allen Phasen des Bewegungszyklus maximieren. Die Kontaktzone rund um die Ferse weist einen weichen Dämpfungsschaum für ein stoßdämpfendes Aufsetzen des Fußes auf. Die mittlere Zone enthält ein leichtes Verbundmaterial für ein sanftes Abrollen. Und die vordere Zone ist mit einem sehr reaktionsfähigen Schaum, der sich durch eine hohe Energierückführung auszeichnet und so das Abstoßen des Fußes optimiert, ausgestattet.
- ✓ Im Bereich Training erweiterte Reebok sein Angebot rund um die CrossFit Nano Technologie. Beim neuen CrossFit Nano 2.0 sind Dämpfung und Laufgefühl perfekt aufeinander abgestimmt. Erreicht wird dies durch das atmungsaktive, flexible Obermaterial aus Mesh sowie durch die stützende EVA-Zwischensohle mit niedrigem Profil.
- ✓ In der Kategorie Women's Walking präsentierte Reebok die neue Skyscape Technologie. Unter Verwendung von Materialien und Formverfahren der Unterwäschebranche werden rundum bequeme Schuhe gefertigt, die nur etwa 140 g wiegen.
- ✓ CheckLight gehört ebenfalls zu den Innovationen, die Reebok 2013 vorstellte. Dank einer flexiblen Elektronik und Bewegungssensoren werden Beschleunigungen im Kopf, die bei Erschütterungen auftreten, akkurat in Echtzeit gemessen und geben so Aufschluss über Aufprallauswirkungen bei Kontaktsparten.

Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten

✓ SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77.

Innovation als wichtiger Erfolgsfaktor für TaylorMade-adidas Golf

Im Jahr 2013 wurden bei TaylorMade-adidas Golf 81% der Umsätze im Bereich Zubehör mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 18 Monaten, der im Golf typischen Lebensdauer, eingeführt wurden (2012: 84%). Mit Produkten, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag, erzielte TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2013 5% des Umsatzes (2012: 4%).

TaylorMade-adidas Golf stellte im Jahr 2013 einige bedeutende Produktinnovationen vor, wie z.B.:

- ✓ TaylorMade führte den R1 Driver ein, der mit TaylorMades Adjustable Sole Plate Technologie sowie der bewährten Flight Control und Movable Weight Technologie ausgestattet ist. Aufgrund seiner vielseitigen Verstellbarkeit und Anpassbarkeit kann der R1 Driver eine komplette Driver-Range ersetzen.
- ✓ Ebenfalls im Jahr 2013 wurden die RocketBallz Stage 2 Driver vorgestellt. Sie sind sehr schnell und lang und weisen einen nach vorn verlagerten Schwerpunkt aus, der durch die Thick-Thin-Crown-Technologie ermöglicht wird. Auch mit den neuen RocketBallz Fairwayhölzern und Rescue-Schlägern sind weitere Schlagdistanzen möglich. Grund hierfür ist das neue RocketSteel Material, das im Schlägerblatt der Hölzer eingesetzt wird und höhere Ballgeschwindigkeiten ermöglicht.

✓ Eine weitere Neueinführung von TaylorMade waren die SLDR Driver. Der extrem niedrige und nach vorne verlagerte Schwerpunkt sorgt für eine stärkere Schlägerblattneigung, weniger Spin und einen verbesserten Abflugwinkel, was den Ball wiederum wesentlich weiter fliegen lässt.

✓ Die neu vorgestellten SpeedBlade Eisen haben in der Sohle des Schlägers einen in der Größe anpassbaren Schlitz mit weichem Polymerinsert. Dies sorgt für konstantere Schlagweiten sowie für ein besseres Gefühl im Schlagmoment und den für Eisen mit Schlitz typischen höheren Abflugwinkel mit steileren Flugbahnen und weichen, kontrollierten Landungen.

Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten
✓ SIEHE TAYLORMADE-ADIDAS GOLF STRATEGIE, S. 86.

Rockport führt Total Motion ein

Bei Rockport entfielen im Jahr 2013 58% aller Produktverkäufe auf Produkte, die im selben Jahr eingeführt wurden (2012: 61%). Rockport präsentierte 2013 mehrere interessante neue Produkte. Besonders hervorzuheben ist dabei die Total Motion Kollektion:

- ✓ Die Total Motion Kollektion von Rockport bietet außergewöhnlichen Tragekomfort, optimale Passform und kontrollierte Flexibilität. Durch weiches Premium-Leder und gepolsterte Obermaterialien sind Total Motion Schuhe sehr schnell eingelaufen und angenehm zu tragen. Die sehr dünne TPU-Platte in der Außensohle sorgt für hohe Stabilität und kontrollierte Flexibilität und wirkt zudem stoßdämpfend. Um ganztägigen Tragekomfort zu gewährleisten, wurde zudem die adidas adiPrene Technologie integriert.

Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten
✓ SIEHE ROCKPORT STRATEGIE, S. 90.

Reebok-CCM Hockey präsentiert innovative Schläger und Schlittschuhe

Bei Reebok-CCM Hockey entfielen 53% des Umsatzes in Nordamerika auf Produkte, die im Jahr 2013 eingeführt wurden (2012: 45%). Lediglich 11% des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2012: 13%).

Reebok-CCM Hockey hatte im Jahr 2013 einige Produkteinführungen vorzuweisen. Hervorzuheben sind:

- ✓ Im Juli stellte CCM seine bisher schnellsten Schlittschuhe vor. Besonderes Merkmal der RBZ Schlittschuhe sind ihre SpeedBlade +4,0 mm Kufenfassung und die integrierte SpeedCore Technologie.
- ✓ Des Weiteren setzte CCM seine F&E-Zusammenarbeit mit TaylorMade-adidas Golf fort und baute mit dem RBZ Stage II sein Angebot an Eishockey-Schlägern aus. Die neue Schlägerblattkonstruktion mit sogenannten Freak Channels steigert den COR [Coefficient of Restitution; Kennzahl, die die Energieübertragung von der Kelle auf den Puck misst] um 20% im Vergleich zum ursprünglichen RBZ Schläger, was wiederum die Puck-Geschwindigkeit maximiert.
- ✓ CCM brachte zudem erstmals wieder Torwartausrüstung auf den Markt. Die Extreme Flex Linie umfasst besonders weiche, leichte und flexible Torwartausrüstung für sehr athletisch gebaute Spieler.

- ✓ Zu den von Reebok Hockey eingeführten Highlight-Produkten im Jahr 2013 zählte der höchst innovative und sehr gefragte RibCor Eishockey-Schläger. Die einzigartige geriffelte Schafttechnologie hat Karbonfasern, die ständig unter Spannung sind und so eine erhöhte direkte Kraftübertragung von den Händen auf den Puck unterstützen.

Für weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten
✓ SIEHE REEBOK-CCM HOCKEY STRATEGIE, S. 92.

Ehrgeizige F&E-Ziele für 2014

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und jedes Jahr neue wegweisende Technologien und Weiterentwicklungen von Konzepten auf den Markt zu bringen
✓ SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68.

Im Jahr 2014 werden Dämpfungs- und Energiekonzepte, Lightweight- und digitale Sporttechnologien sowie nachhaltige Produktinnovationen im Vordergrund der F&E-Aktivitäten von adidas stehen. Investitionen und Forschungen werden sich zudem auf neue Fertigungsprozesse und fortschrittliche Materialien für revolutionäre Produktentwicklungen und branchenverändernde Fertigungsverfahren konzentrieren, da wir die Marke adidas als Nachhaltigkeits- und Technologieführer in der Sportartikelindustrie etablieren wollen.

Die F&E-Aktivitäten von Reebok werden sich 2014 weiterhin auf den strategischen Schwerpunkt der Marke, nämlich Fitness, konzentrieren. Dabei stehen verschiedene eigene Technologiesäulen im Mittelpunkt, darunter ZigTech, RealFlex, DMX Moving Air und Pump. Investitionen von Reebok werden zudem in F&E-Aktivitäten rund um die neue Skyscape Technologie fließen und auch im Bereich der tragbaren Elektronikteile werden umfassende Forschungsprojekte durchgeführt werden.

Die Entwicklungsaktivitäten bei TaylorMade-adidas Golf fokussieren sich auf die Verbesserung der Leistung von Golfern, um damit die Spitzenposition der Marke auf dem Golfmarkt zu festigen. Die F&E-Aktivitäten werden sich mit Technologien rund um verbesserte niedrige, nach vorne verlagerte Schlägerschwerpunkte befassen sowie optimierte Schlägerblattneigungen bei Metallhölzern anstreben. Darüber hinaus wird sich TaylorMade-adidas Golf darauf konzentrieren, Schlagweite und Schlägerkontrolle in seinen Produkten mithilfe der neuen Speed Pocket Technologie zu verbessern. Auch seine Bälle wird TaylorMade-adidas Golf 2014 weiterentwickeln, mit der Zielsetzung, einen optimierten Spin und eine verbesserte Ballkontrolle beim Chippen auf dem Rasen zu erreichen.

Bei Rockport werden im Jahr 2014 der Ausbau und die Optimierung der erfolgreichen Konzepte truWalkZero, RocSportsLite, Total Motion und Seven to 7 im Mittelpunkt stehen. Zudem wird Rockport in Forschungs- und Entwicklungsarbeiten investieren, die auf ein verbessertes Fußklima abzielen.

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

Weitere Informationen zu den für 2014 geplanten Produktinitiativen sind den jeweiligen Markenstrategien zu entnehmen sowie dem Abschnitt ✓ NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 151.

04 ✓ Produktauszeichnungen 2013

Produkt	Auszeichnung	Kategorie	Marke
Energy Boost Laufschuh	Award für die beste internationale Schuh-Neuvorstellung 2013 / Runner's World Magazine	Running	adidas
adidas Supernova Glide Boost Laufschuh	Editor's Choice Award 2013 / Runner's World Magazine	Running	adidas
miCoach App für Mobilgeräte	Gold-ISPO-Award 2014 für die beste App für Mobilgeräte / ISPO Fachmesse	miCoach	adidas
miCoach Smart Run Laufarmbanduhr	CES Innovations Design and Engineering-Award / 2014 Consumer Electronics Show (CES), Las Vegas, USA	miCoach	adidas
miCoach Smart Run Laufarmbanduhr	CES Living in Digital Times Battle of the Bands-Award / 2014 Consumer Electronics Show (CES), Las Vegas, USA	miCoach	adidas
Terrex Fast GTX Outdoorschuh	Gear of the Year-Award 2013 / Outside Magazine	Outdoor	adidas
Terrex Scope GTX Outdoorschuh	OutDoor Industry Award 2013 für den besten Aufstiegsschuh / OutDoor Fachmesse Friedrichshafen	Outdoor	adidas
Reebok CheckLight	CES Innovations Design and Engineering-Award / 2014 Consumer Electronics Show (CES), Las Vegas, USA	Training	Reebok
CCM Crazy Light Schutzausrüstung	Creative Best of Show-Award 2013 in der Kategorie Sportausrüstung / internationaler Handelsverband POPAI	Schutzausrüstung	Reebok-CCM Hockey
Rockport Schuhkollektion für Männer	Gewinner des Plus Awards 2013 in der Kategorie Komfort bei Männerschuhen / Footwear Plus	Schuhe	Rockport
TaylorMade SLDR Driver	Gold-Award in der „Editor's Hot List“ 2013 / Golf Digest	Golf	TaylorMade
Adams Golf Tight Lies Fairwayhölzer	Gold-Award in der „Editor's Hot List“ 2013 / Golf Digest	Golf	TaylorMade

Mitarbeiter

Um in der Sportartikelindustrie führend zu sein, sind wir auf das Potenzial, das Engagement, das Fachwissen und die Leistung unserer Mitarbeiter sowie auf erstklassige Führungskompetenzen unserer Manager angewiesen. Deshalb ergreifen wir umfassende Maßnahmen, um eine Arbeitskultur zu schaffen, die Innovation, Teamgeist, Engagement und Leistung begünstigt. Um unsere Konzernstrategie umzusetzen und unsere Geschäftsergebnisse weiter zu verbessern, fördern wir gezielt das Leistungspotenzial unserer Mitarbeiter.

Unterstützung bei der Erreichung unserer Route 2015 Ziele

Der Personalbereich des adidas Konzerns hat auch im Jahr 2013 organisatorische Strategien vorangetrieben, um die Erreichung der strategischen Route 2015 Prioritäten aktiv zu unterstützen. Das Personalwesen im Konzern hat sich drei Arbeitsfeldern verpflichtet: „Führung“, „Mitarbeiter“ und „Kompetenzen“ ✓ **GRAFIK 01**. 2014 sollen die bestehenden Programme und Initiativen weiter vorangetrieben werden.

Erstklassige Führungskompetenz im Fokus

Wir sind weiterhin bestrebt, die Fähigkeiten unserer Führungskräfte zu fördern. Insbesondere liegt unser Fokus darauf, wie Führungskräfte

das richtige Umfeld für unsere Mitarbeiter schaffen können, sodass diese inspiriert, engagiert und motiviert sind.

Wir investieren fortwährend in Arbeitsweise und Kompetenz unserer globalen Führungsteams. Mehr als 85 globale Führungsteams (700 Führungskräfte) nehmen an einer sogenannten „Leadership Journey“ teil. Diese intensiven Workshops fördern die Selbstreflexion und beinhalten ein 360-Grad-Feedback.

Förderung persönlicher Bestleistungen

Damit unsere Mitarbeiter ihre persönliche Bestleistung erreichen können, bieten wir breit gefächerte Weiterbildungsmöglichkeiten an,

105
2013

01 ✓ Drei strategische Arbeitsfelder zur Erreichung unserer Route 2015 Ziele

Arbeitsfelder	Zielsetzung	Mehr Informationen:
Führung	Erstklassige Führungskompetenzen (Leadership Excellence) schaffen.	Erstklassige Führungskompetenz im Fokus ✓ SIEHE S. 105
Mitarbeiter	Durch Talent- und Leistungsmanagement systematisch die Motivation und das Verantwortungsbewusstsein unserer Mitarbeiter steigern.	Förderung persönlicher Bestleistungen ✓ SIEHE S. 105 Leistungsorientiertes Vergütungssystem ✓ SIEHE S. 107 Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds ✓ SIEHE S. 108 Mitarbeiterengagement wird regelmäßig gemessen ✓ SIEHE S. 109
Kompetenzen	Die Grundlage für offenes, innovatives und gemeinschaftliches Lernen schaffen.	Online-Kommunikationsplattformen fördern Engagement, Zusammenarbeit und Weiterbildung ✓ SIEHE S. 107

um Stärken weiter auszubauen, notwendige Fähigkeiten zu erweitern und individuelle Herausforderungen zu meistern. Dabei ist uns die Abstimmung der individuellen Karriereziele unserer Mitarbeiter mit den Bedürfnissen unserer Organisation besonders wichtig. Wir arbeiten deshalb kontinuierlich an unserem integrierten Talentmanagementprozess, der Leistungs- und Nachfolgemanagement sowie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten beinhaltet, um unseren Mitarbeitern ihre Karriereschritte zu ermöglichen **GRAFIK 02**.

Talentmanagement: Die Kompetenz aktueller und zukünftiger Führungskräfte des adidas Konzerns ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Führungsebenen des Konzerns Mitarbeiter mit Potenzial für Führungsaufgaben zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf komplexere Aufgaben nehmen sie an gezielten Weiterbildungsprogrammen teil **GRAFIK 03**. Dazu zählen:

- ✓ Executive Development Programm (EDP): ein globales, funktionsübergreifendes Programm für Mitarbeiter mit Potenzial für höhere Führungspositionen. Das Programm wird zentral organisiert und umgesetzt. Im Jahr 2013 haben 49 Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen (2012: 49).
- ✓ Management Development Programm (MDP): ein globales Programm, das auf regionaler Ebene umgesetzt wird. Es richtet sich an Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche und Marken, die Potenzial für die mittlere Führungsebene aufweisen. 89 Mitarbeiter haben im Jahr 2013 an diesem Programm teilgenommen (2012: 74).
- ✓ People Manager Development Programm (PDP): ein globales Programm, das auf lokaler Ebene umgesetzt wird. Das Programm richtet sich an Mitarbeiter mit Potenzial für Führungspositionen und Senior Level. Im Jahr 2013 haben 114 Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen (2012: 121).

106
2013

Zudem bieten wir spezielle Programme für Hochschulabsolventen an. Das Business Management Programm (BMP), ein 24-monatiges internationales, funktions- und markenübergreifendes Programm, soll junge Berufstätige mit einem MBA-Abschluss und drei bis fünf Jahren Berufserfahrung für unseren Konzern gewinnen. Ziel des Programms ist es, diese auf eine zukünftige Führungstätigkeit in unserem Konzern vorzubereiten. Zum Jahresende 2013 betrug die Teilnehmerzahl am BMP sechs Mitarbeiter weltweit (2012: 12).

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 2013 betrug die Teilnehmerzahl am FTP weltweit 57 (2012: 62).

02 / Erfolgsfaktoren für unsere Leistungskultur



03 / Weiterbildung und Trainingsmatrix



Unsere Programme zur beruflichen Weiterentwicklung werden durch Ausbildungsangebote und Praktika ergänzt. Die Ausbildungssprogramme des adidas Konzerns geben jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem dreijährigen Ausbildungssprogramm praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen zu Einzelhandelskaufleuten, Industriekaufleuten und Fachinformatikern auch duale Studienprogramme. Ende 2013 beschäftigten wir in Deutschland 59 Auszubildende (2012: 56) und 62 duale Studenten (2012: 48). Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Dies spielt bei unserer Rekrutierungsstrategie eine wichtige Rolle. Ende 2013 beschäftigten wir in Deutschland 532 Praktikanten (2012: 492).

Leistungsmanagement: Um die Leistungskultur unseres Konzerns noch besser zu fördern, haben wir 2013 ein neues Leistungsmanagementsystem eingeführt: The Score. Es vereint Zielsetzung, Mitarbeiterentwicklung und Leistungsbeurteilung in einem ganzheitlichen Prozess. The Score baut auf unseren Kernwerten des Leistungsmanagements auf und sorgt zudem für mehr Präzision und Einheitlichkeit beim Festlegen von Team- und Einzelzielen. Darüber hinaus verdeutlicht The Score sowohl Teams als auch Einzelpersonen, wie diese Ziele mit Erfolg erreicht werden können. Jeder Mitarbeiter wird mindestens zweimal jährlich beurteilt und erhält direkt Feedback von seinem unmittelbaren Vorgesetzten. Außerdem wird durch The Score die Mitarbeiterentwicklung verstärkt in den Fokus gerückt.

Nachfolgemanagement: Im Bereich des Nachfolgemanagements zielt der Ansatz des adidas Konzerns darauf ab, einen stabilen, sicheren und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeplan, der die Nachfolge ab der mittleren Führungsebene abdeckt, einschließlich der Positionen im Vorstand. Die entsprechenden Positionen und potenziellen Nachfolger werden regelmäßig von der obersten Führungsebene und von den globalen Führungsteams unserer Personalabteilung erörtert. Aus den entsprechenden Beurteilungen lässt sich ein klares Bild über die Bereitschaft und den Entwicklungsbedarf der möglichen Nachfolger ableiten. Auf Grundlage dieser Informationen erstellen wir individuelle Weiterentwicklungspläne, um den potenziellen Nachfolger auf die zukünftigen Schritte vorzubereiten. Darüber hinaus nutzen wir die Informationen für den Aufbau dynamischer Talentspools und erhalten dadurch eine klare Vorstellung, in welchen Bereichen wir unmittelbare oder strategische Maßnahmen ergreifen müssen. Alle Informationen werden in einer Risikoanalyse zum Nachfolgemanagement zusammengefasst.

Der Nachfolgemanagementprozess wird durch eine Systemanwendung unterstützt, die in 91 % der Geschäftseinheiten des Konzerns eingesetzt wird und Teil unseres integrierten Talentmanagementprozesses und -systems ist, das schrittweise implementiert wird.

Leistungsorientiertes Vergütungssystem

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

Bonusprogramm: Um unsere Mitarbeiter am Erfolg unseres Unternehmens zu beteiligen und sie für die Erreichung ihrer Ziele zu entlohen, haben wir ein weltweites Bonusprogramm eingeführt. Das Programm kombiniert die individuelle Leistung (im The-Score-Prozess bewertet) mit der des Unternehmens (die Geschäftsergebnisse gemessen im Vergleich zu den jeweiligen Konzern-, Vertriebskanal-, Marken- und/oder Marktzielen). Um die Leistungskultur in unserem Konzern weiter zu fördern, haben wir im Jahr 2013 Änderungen in unserem Bonusprogramm vorgenommen. Dieses soll besser auf die Geschäftsziele abgestimmt werden, zugleich soll bei den Belohnungskomponenten ein verstärkter Fokus auf die individuellen Ziele gelegt werden.

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

Langfristige Anreizprogramme: Um nachhaltige Geschäftsergebnisse zu gewährleisten und unsere oberen Führungskräfte an das Unternehmen zu binden, bietet der adidas Konzern oberen Führungskräften und dem Vorstand langfristige Anreizprogramme (Long-Term Incentive Programmes, LTIP). Wir wissen die Leistungen unseres Führungsteams zu schätzen und bieten diese Vergütungskomponente, um dauerhaftes Engagement zu fördern. Weitere Leistungen sind unsere 401(k) Pensionspläne in den USA und das Altersvorsorgeprogramm des adidas Konzerns für Mitarbeiter in Deutschland. An Letzterem haben 2013 insgesamt 2.315 Mitarbeiter teilgenommen und somit 48 % der teilnahmeberechtigten Personen.

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

Online-Kommunikationsplattformen fördern Engagement, Zusammenarbeit und Weiterbildung

Wir sind davon überzeugt, dass eine tragfähige 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. So basiert unser Intranet beispielsweise auf Blogs und

Wikis, um so Abteilungen und Teams die Möglichkeit zu geben, schnell ihre eigenen internen Kommunikationsplattformen zu erstellen und zu pflegen. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter aktiv, Wissen auszutauschen, zusammenzuarbeiten und aktuelle Themen zu diskutieren. So haben wir beispielsweise eine „Ask the Management“-Plattform auf unserem Intranet etabliert. Dort können Mitarbeiter direkt Fragen an unsere obere Führungsebene stellen, die unverzüglich beantwortet werden. Im Jahr 2013 haben wir den Grundstein für eine völlig neue Kollaborationsplattform zur unternehmensweiten Zusammenarbeit gelegt, die in Zukunft die neue interne Online-Plattform des adidas Konzerns auf globaler Ebene sein wird. Sie vereint Intranet, Plattformen zur Online-Zusammenarbeit sowie wichtige Systemanwendungen unter einem Dach. Zudem ist sie mitarbeiterzentriert und weist ein hohes Maß an Personalisierung auf; sie bietet mehr Eigenständigkeit und verbindet die Nutzer über Abteilungen und Standorte hinweg miteinander. Damit trägt sie maßgeblich dazu bei, den adidas Konzern zu einem optimal vernetzten Unternehmen zu machen. Die Einführung der Plattform an allen Hauptstandorten erfolgt 2014, die Einführung an den anderen Standorten schließt sich daran an.

Im Jahr 2013 haben wir zudem ein neues Learning-Management-System in unseren Hauptzentralen sowie in ausgewählten Schlüsselmärkten eingeführt. Damit sollen die Anmeldeprozesse für unsere Präsenzschulungen optimiert sowie der Zugang zu bzw. die Berichterstattung über ausgewählte Schulungen ermöglicht werden. Der Umfang wird 2014 erweitert, um innovative Lernformen in die bestehenden Weiterbildungsangebote einzubinden.

Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds

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

Work-Life-Integration: Es ist unser erklärtes Ziel, die geschäftlichen Interessen des adidas Konzerns mit den 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. Der adidas Konzern setzt daher verstärkt auf Programme, die Mitarbeitern die Option geben, Karriere und Privatleben zu vereinbaren. Neben flexiblen Arbeitszeiten, der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, und Sabbaticals stellt der Konzern auch Eltern-Kind-Büros zur Verfügung. In Canton, USA, gibt es bereits seit 2002 eine Kindertagesstätte auf dem Firmengelände und im Jahr 2013 haben wir auch auf dem Firmengelände unserer globalen Konzernzentrale in Herzogenaurach eine für 110 Kinder ausgelegte Tagesstätte eröffnet. Alle Plätze in der „World of Kids“ waren bereits zur Eröffnung im September 2013 ausgebucht. In der Einrichtung wird ein besonderer Fokus auf gesunde Ernährung und Bewegung gelegt. Die Betreuung in der Tagesstätte ist zweisprachig (Englisch/Deutsch) und ist für Kinder im Alter von drei Monaten bis zur Einschulung ausgelegt.

Vielfältiges Sportangebot für Mitarbeiter: Wir bieten unseren Mitarbeitern an unseren Hauptstandorten ein breites Spektrum sportlicher Aktivitäten, die zum Teil auch von Partnern oder Familienangehörigen der Mitarbeiter in Anspruch genommen werden können. Den Mitarbeitern in Herzogenaurach, Portland und Canton sowie an weiteren Standorten stehen firmeneigene Fitnessstudios und zahlreiche weitere Sportheinrichtungen zur Verfügung. Darüber hinaus organisiert die Abteilung Company Sports in Herzogenaurach verschiedene Team- und Einzelsportaktivitäten. Im Jahr 2013 hat Company Sports 309 Sportkurse und 41 Veranstaltungen angeboten, an denen mehr als 6.000 Personen teilnahmen (2012: > 4.400).

Mitarbeitervielfalt als Schlüssel zum Erfolg: Als globales Unternehmen sind wir uns bewusst, dass wir zum Erreichen unserer Ziele Mitarbeiter benötigen, die verschiedene Ideen, Stärken, Interessen und kulturelle Hintergründe haben. Unser Team spiegelt die Vielfalt unseres Konzerns wider. So beschäftigen wir beispielsweise in unserer Konzernzentrale Mitarbeiter aus über 70 Ländern. Unsere vielfältige, internationale Belegschaft arbeitet an über 40 Standorten außerhalb ihrer Heimatländer. Als Arbeitgeber, der internationale Karrieremöglichkeiten für seine Mitarbeiter bieten möchte, halten wir die Förderung weltweiter Mobilität für sehr wertvoll, denn so können wir die Ansprüche unserer globalen Konsumenten besser erfüllen.

Vielfalt ist einer der vier fest verankerten Werte des adidas Konzerns. Wir sind davon überzeugt, dass gemischte Führungsteams unser Unternehmen stärken, und wir sind fest entschlossen, diesen Gedanken mit Leben zu füllen. Gemeinsam mit anderen DAX-Unternehmen sind wir bestrebt, den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2015 auf 32% bis 35% (derzeit: 28% weltweit) anzuheben. Wir haben unser Ziel, den Frauenanteil in unseren Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte auf über 35% zu erhöhen, mehr als erreicht. Der Aufsichtsrat der adidas AG hat sich verpflichtet, den Anteil seiner Mitglieder ab der Neuwahl 2014 auf mindestens drei Frauen, davon mindestens eine auf Seiten der Anteilseigner, zu erhöhen // **SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 48.** Seit 2012 ist der adidas Konzern zudem ein aktives Mitglied der „Charta der Vielfalt“, um unser Wissen um Best Practices bei Themen rund um Diversity und Inklusion im Arbeitsumfeld mit anderen Unternehmen zu teilen. In der Öffentlichkeit werden unsere Bemühungen um gemischte Führungsteams ebenfalls zunehmend anerkannt. So wurde unser Konzern 2013 zum dritten Mal mit dem „Female Recruiting Award“ auf dem Women & Work-Kongress in Bonn ausgezeichnet. In unserer neu eingerichteten internen globalen Women Networking Group können Frauen andere Frauen unterstützen, coachen und beraten und sie so ermutigen, selbst Führungspositionen anzustreben.

Darüber hinaus halten wir regelmäßig Veranstaltungen rund um das Thema Vielfalt ab. Unser „Diversity Day 2013“ befassete sich beispielsweise mit Themen wie „Trends für den zukünftigen Arbeitsplatz“, „Multikulturelle Teams“, „Warum Inklusion wichtig ist“ oder „Die Inklusion von LGBT im Arbeitsumfeld“. Durch unsere Teilnahme an der Sticks & Stones-Karrieremesse 2013 in Berlin intensivierten wir unsere Unterstützung der LGBT-Community. Mit dieser Initiative haben wir gleichzeitig den Grundstein für den Aufbau eines LGBT-Netzwerks durch unsere Mitarbeiter im Jahr 2014 gelegt.

04 / Fünf Merkmale, die uns zum Wunscharbeitgeber machen



Weiterhin „Wunscharbeitgeber“ sein: Unser Status als „Wunscharbeitgeber“ erhält weltweit Anerkennung ✓ GRAFIK 06 und ermöglicht es uns, die besten Talente der Branche für unser Unternehmen zu gewinnen sowie sie zu motivieren und zu halten.

Um diesen Wettbewerbsvorteil langfristig zu sichern, haben wir eine umfassende weltweite Strategie initiiert, die fünf zentrale Säulen umfasst ✓ GRAFIK 04. Diese fünf Säulen bilden die Basis für die konsequente Kommunikation unserer Stärken als erstklassiger Arbeitgeber.

Mitarbeiterengagement wird regelmäßig gemessen

Vor dem Hintergrund der Ziele unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 müssen wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter motiviert und engagiert sind. Nur so können wir unsere ehrgeizigen Ziele auch erreichen. Der Personalbereich führt daher regelmäßig Mitarbeiterumfragen durch, um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen. Die Ergebnisse dieser Umfragen sind ein wichtiger nicht-finanzialer Leistungsindikator für unser Unternehmen ✓ SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118. Sie ermöglichen uns, konzernweit die richtigen Schwerpunkte zu setzen und Zukunftsstrategien im Personalbereich zu entwickeln.

Der adidas Konzern führte 2013 seine zweite globale Mitarbeiterumfrage durch. Mithilfe von über 80 Fragen konnten wir wertvolles Feedback unserer Mitarbeiter zu sämtlichen arbeitsbezogenen Bereichen unseres Unternehmens gewinnen. Darüber hinaus erhielten wir Einblicke, wie wir unser Arbeitsumfeld noch motivierender gestalten können. Die Ergebnisse wurden innerhalb des Konzerns zuerst als Gesamtergebnisse und anschließend nach Geschäftsbereichen aufgesplittet kommuniziert. Um auf das Feedback der Mitarbeiter einzugehen, wurden abteilungsübergreifende und weltweit koordinierte „Results-to-Action“-Teams (R2A) gebildet. Die Ergebnisse der ersten beiden globalen Mitarbeiterumfragen, die in

05 / Mitarbeiterstatistik

	2013	2012
Mitarbeiterzahl insgesamt	50.728	46.306
Mitarbeiter insgesamt (in %)		
Männlich	51	50
Weiblich	49	50
Managementpositionen (in %)		
Männlich	72	72
Weiblich	28	28
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren) ¹¹	30	31
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	5
Durchschnittliche Schulungszeit pro Mitarbeiter (in Stunden)	18	18

11) Zum Jahresende.

109
2013

06 / Auszeichnungen



The Candidate Experience Award/
The Talent Board

The World's Most
Attractive Employers/
Universum

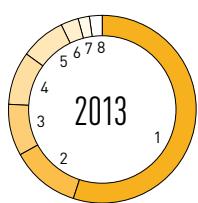
Female Recruiting
Award/Women &
Work Fair

07 / Anzahl der Mitarbeiter¹⁾

2013	50.728
2012	46.306
2011	46.824
2010	42.541
2009	39.596

1) Zum Jahresende.

08 / Mitarbeiter nach Funktionsbereichen¹⁾



1 /	54%	Eigener Einzelhandel
2 /	13%	Logistik
3 /	9%	Vertrieb
4 /	9%	Zentraler Verwaltungsbereich
5 /	8%	Marketing
6 /	3%	Produktion
7 /	2%	IT
8 /	2%	Forschung und Entwicklung

1) Zum Jahresende.

09 / Mitarbeiter nach Regionen¹⁾



1 /	33%	Schwellenländer Europas
2 /	25%	Nordamerika
3 /	23%	Westeuropa
4 /	9%	Andere Asiatische Märkte
5 /	7%	Lateinamerika
6 /	3%	China

1) Zum Jahresende.

10 / Anzahl der Mitarbeiter¹⁾

	2013	2012	2013	2012
	Mitarbeiter ²⁾	Vollzeitäquivalente ³⁾	Mitarbeiter ²⁾	Vollzeitäquivalente ³⁾
Eigener Einzelhandel	27.702	21.982	24.424	19.560
Vertrieb	4.566	4.374	4.853	4.667
Logistik	6.440	5.702	5.430	4.908
Marketing	3.882	3.739	3.851	3.715
Zentraler Verwaltungsbereich	4.563	4.298	4.018	3.804
Produktion	1.501	1.437	1.694	1.549
Forschung und Entwicklung	1.022	977	1.035	994
IT	1.052	1.028	1.001	970
Gesamt	50.728	43.537	46.306	40.168

1) Zum Jahresende.

2) Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

3) Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten. Bedingt durch den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigungskräften im Einzelhandelssegment ist die Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten niedriger als auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

den Jahren 2010 und 2013 durchgeführt wurden, waren stabil und in etwa auf einem gleichen Niveau wie das durchschnittlich gemessene Mitarbeiterengagement in den Vergleichsdaten unseres Anbieters. Dabei wurden bei Leistungsmanagement sowie bei Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Jahr 2013 bessere Ergebnisse erreicht. Wir haben uns ehrgeizige Ziele gesetzt und wollen das Gesamtergebnis in unserer Mitarbeiterumfrage 2015/2016 weiter verbessern.

Weltweite Mitarbeiterzahl steigt deutlich

Zum 31. Dezember 2013 beschäftigte der Konzern 50.728 Mitarbeiter. Dies bedeutet einen Anstieg um 10% im Vergleich zum Vorjahresstand von 46.306 Beschäftigten / GRAFIK 07. Diese Entwicklung ist in erster Linie auf die gestiegene Anzahl der eigenen Einzelhandelsgeschäfte, insbesondere in den Europäischen Schwellenländern zurückzuführen.

Gemessen in Vollzeitäquivalenten beschäftigte der adidas Konzern zum 31. Dezember 2013 43.537 Mitarbeiter (2012: 40.168). Aufgrund des hohen Anteils an teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern im Einzelhandelssegment liegt dieser Wert unter der angegebenen absoluten Anzahl an Mitarbeitern / TABELLE 10. Die Personalaufwendungen blieben 2013 mit 1.876 Mrd. € stabil (2012: 1.872 Mrd. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 31, S. 228. Dies entspricht einem Anteil von 13% am Konzernumsatz (2012: 13%).

Zum Jahresende 2013 beschäftigten wir 23% unserer Belegschaft in Westeuropa (2012: 24%), 33% in Europäischen Schwellenländern (2012: 30%), 25% in Nordamerika (2012: 25%), 3% in China (2012: 4%), 9% in Anderen Asiatischen Märkten (2012: 10%) und 7% in Lateinamerika (2012: 7%) / GRAFIK 09. Weniger als 11% unserer Mitarbeiter sind in Deutschland tätig. Als globales Unternehmen fördern wir ausdrücklich die weltweite Mobilität unserer Mitarbeiter und geben ihnen die Chance, im Ausland zu arbeiten. Um Mitarbeitern des adidas Konzerns und ihren Familien die Anpassung an ihre neue Lebens- und Arbeitsumgebung zu erleichtern, bieten wir u.a. Sprachkurse und Kulturschulungen an und unterstützen sie beim Standortwechsel.

Nachhaltigkeit

Wir tragen Verantwortung dafür, nachhaltige Geschäftspraktiken zu entwickeln und umzusetzen, die sowohl unseren operativen Anforderungen als auch unserer Verpflichtung gegenüber Gesellschaft und Umwelt gerecht werden. Aus diesem Grund arbeiten wir aktiv mit unseren verschiedenen Stakeholdern zusammen, um unsere Bilanz in den Bereichen Soziales und Umwelt zu optimieren. Wir sind überzeugt, dass wir durch soziales und umweltbewusstes Engagement sowohl unser Ansehen weiter verbessern als auch den Unternehmenswert zusätzlich steigern.

Im Dialog mit Stakeholdern

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

Wir bemühen uns jederzeit um eine offene und ehrliche Kommunikation, um unsere Geschäftspraktiken transparent zu machen, und zeigen damit, dass wir unsere Verantwortung ernst nehmen. Seit 2007 veröffentlichen wir die Liste unserer weltweiten Zulieferbetriebe auf unserer Internetseite. Im Jahr 2013 haben wir die Liste der Produktionsbetriebe veröffentlicht, die Produkte für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien herstellen. Gleichermaßen haben wir auch für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2010 in Südafrika sowie für die Olympischen Spiele 2012 in London gemacht. Der adidas Konzern hat als erster Partner der Olympischen Spiele überhaupt seine Beschaffungskette für die Spiele offengelegt. In regelmäßigen Nachhaltigkeitsberichten erstatten wir zudem öffentlich Bericht über unsere Leistungen und geben offen bekannt, wo wir die Zielvorgaben erfüllt haben und wo wir noch mehr leisten müssen.

Arbeitsplatzstandards definieren Regeln in der Beschaffungskette

Wir tragen Verantwortung für unsere Mitarbeiter, die Arbeitnehmer in den Zulieferbetrieben und die Umwelt. Missstände in diesen Bereichen, insbesondere Verstöße gegen die Menschenrechte und zweifelhafte

Weiterführende Informationen online

Mehr Informationen zu den nachfolgenden Themen sind auf unserer Internetseite unter // WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE nachzulesen:

- ／ Unser Nachhaltigkeitsprogramm und unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- ／ Steuerung der Beschaffungskette
- ／ Zusammenarbeit mit Stakeholdern
- ／ Produkte und Nachhaltigkeit
- ／ Berichterstattung und Leistungsindikatoren
- ／ Unsere Umweltstrategie

111
2013

Beschäftigungspraktiken, können Ansehen und Effizienz des Konzerns und seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Die Einhaltung von Arbeitsrechten, die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und der Umweltschutz an unseren eigenen Standorten sowie in den Zulieferbetrieben haben für uns daher höchste Priorität. Aus diesem Grund haben wir Regeln und Standards definiert, die sich an unseren Unternehmenswerten sowie an den Maßstäben orientieren, die die Gesellschaft von global agierenden Unternehmen erwartet. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der UNO sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie. Wir haben diese Regeln in einem Verhaltenskodex für Zulieferer zusammengefasst – unseren Workplace Standards (Arbeitsplatzstandards). Diese helfen uns bei der Auswahl von Zulieferern und dienen zudem als Leitprinzipien, um mögliche Probleme in deren Betrieben frühzeitig zu erkennen und zu beheben.

Damit unsere Zulieferer die Standards in der Praxis implementieren können, haben wir detaillierte ergänzende Richtlinien für Zulieferbetriebe zusammengestellt. Diese zeigen unsere Erwartungen im Hinblick auf faire, gesundheitsverträgliche und sichere Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Produktionsbetriebe. Diese Richtlinien werden regelmäßig von unserem Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (Social and Environmental Affairs – SEA) aktualisiert und sind öffentlich zugänglich. Zudem werden sie herangezogen, um die Einhaltung der Standards in den Produktionsstätten zu prüfen. Anhand der Richtlinien schulen und beraten wir unsere Zulieferer, sodass sie ihre Sozial- und Umweltbilanz verbessern können.

Sorgfältige Auswahl der Zulieferer

Um die Arbeitsbedingungen in der gesamten Beschaffungskette zu verbessern, arbeitet der Bereich Global Operations bei der Auswahl von Zulieferern eng mit dem SEA-Team zusammen. Das SEA-Team bewertet alle potenziellen neuen Hersteller. Aufträge an neue Zulieferer können nur mit dessen vorheriger Zustimmung vergeben werden.

Förderung der Eigenverantwortung

Wir unterstützen unsere Geschäftspartner dabei, Managementsysteme gemäß international anerkannten Standards, wie beispielsweise dem ISO-Standard 14001 für Umweltmanagement oder dem OHSAS 18000 für Arbeitssicherheit und Gesundheit, aufzubauen. Diese können den Zulieferbetrieben helfen, ihre täglichen Abläufe zu verbessern und Eigenverantwortung zu fördern. Durch die Einrichtung eines zertifizierten Managementsystems demonstrieren unsere Zulieferer ihre Entschlossenheit zur kontinuierlichen Verbesserung ihrer Sozial- und Umweltleistungen. Wir unterstützen unsere Hersteller zudem bei der Einführung von Personalmanagementsystemen in ihren Produktionsstätten, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu zählen z.B. betriebseigene Beschwerdesysteme, die dabei helfen, Probleme in den Produktionsstätten zu erkennen und zu beheben. Im Rahmen unserer Aktivitäten zur Durchsetzung von Beschäftigungsstandards in den Zulieferbetrieben ermutigen wir Arbeitnehmer dazu, ihre Rechte zu wahren und sich aktiv an Entscheidungen zu beteiligen.

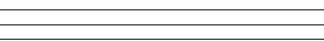
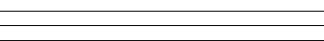
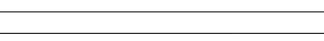
Schulungen fördern Einhaltung der Standards

Im Rahmen der fortwährenden Bemühungen des adidas Konzerns, seine Beschaffungskette effektiver und nachhaltiger zu gestalten, haben wir gemeinsam mit unserem globalen Zulieferernetz ein System mehrstufiger und funktionsübergreifender Schulungen eingeführt. Unser SEA-Team bietet spezielle Schulungen und Workshops für Vorgesetzte und Manager in den Zulieferbetrieben an, um sie bei der Einhaltung unserer Standards und der Umsetzung von Best-Practice-Maßnahmen zu unterstützen. Zu diesen Workshops gehören beispielsweise Einführungsschulungen über die Arbeitsplatzstandards und die SEA-Richtlinien für das operative Geschäft oder detaillierte Schulungen über wirksame Maßnahmen in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz am Arbeitsplatz. Darüber hinaus fördern wir die Entwicklung von Strukturen, die die Arbeitnehmer und die Geschäftsleitung unserer Zulieferer ebenso aktiv miteinbeziehen wie örtliche Arbeitnehmerorganisationen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Um die Personalkompetenz in puncto Nachhaltigkeit zu stärken, organisiert unser SEA-Team außerdem Workshops für Lizenznehmer, Agenten und Geschäftseinheiten des adidas Konzerns. So wird die Berücksichtigung angemessener Arbeitsbedingungen zu einem festen Bestandteil der Geschäftsaktivitäten. Im Jahr 2013 hat das SEA-Team 148 Schulungsmaßnahmen und Workshops durchgeführt (2012: 172) ✓ **GRAFIK 01**.

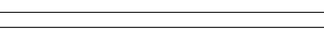
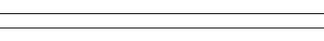
Überwachung und Rating unserer Produktionsstätten

Das SEA-Team bewertet die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards durch Inspektionen von Produktionsstätten. Anhand einer speziell auf den jeweiligen Zulieferbetrieb zugeschnittenen Kriterienliste stuften unsere Prüfer dessen Leistung ein. Zugleich wird die Effektivität der Maßnahmen

01 ✓ Anzahl der Schulungen und Workshops

2013		148
2012		172
2011		170
2010		193
2009		216

02 ✓ Anzahl der Betriebsbegehungen

2013		1.489
2012		1.564
2011		1.591
2010		1.451
2009		1.592

zur Einhaltung der Standards bewertet und die Arbeit der Personen, die für deren Umsetzung verantwortlich sind, beurteilt. Ein KPI-Rating-Tool unterstützt uns dabei, sechs grundlegende Compliance-Elemente zu bewerten und zu prüfen. Es bewertet das Engagement des Managements, die implementierten Managementsysteme, die Kommunikation mit den Fabrikarbeitern, Schulungsmaßnahmen, Transparenz in der Berichterstattung und die Aktivitäten, die unternommen werden, um die Einhaltung von Standards (Compliance) zu überprüfen. Anhand dieser Bewertung bekommen die Zulieferer ein Compliance-Rating (C-Rating) zwischen 1 und 5 (5 ist das bestmögliche Rating) ✓ **TABELLE 03**. Bei den aktuellsten Auswertungen für das Jahr 2012 haben 58% unserer direkten Zulieferer ein 3C-Rating (gut) oder besser erreicht (2011: 39%).

Unser Ziel ist es, dass bis 2015 60% unserer direkten Zulieferer ein 3C-Rating (gut) oder besser erreichen. Mit diesem Ansatz ermutigen wir die Fabriken selbst Verantwortung für ihre Leistung zu übernehmen, inklusive der Berichterstattung über Gesundheits- und Sicherheitskennzahlen. Die Ratings sind ein wichtiger nicht-finanzialer Leistungsindikator für unseren Konzern ✓ **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118**. Sie helfen uns zudem, den Schulungsbedarf in den Herstellerbetrieben akkurat zu ermitteln. Im Verlauf des Jahres 2013 wurden insgesamt 1.489 Betriebsbegehungen auf verschiedenen Ebenen unserer Beschaffungskette durchgeführt (2012: 1.564 Begehungen). Dabei sprachen die Mitglieder des SEA-Teams mit der Betriebsleitung und den Beschäftigten, überprüften Unterlagen sowie Produktionsstätten und führten Schulungen durch ✓ **GRAFIK 02**.

03 / Compliance-Ratings

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

Zusätzlich zu unseren eigenen Inspektionen setzen wir auf die unabhängige und unangekündigte Kontrolle durch Dritte. Dadurch können wir die Glaubwürdigkeit unseres Programms unterstreichen 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. Im Jahr 2005 wurde das Kontrollsystsem des adidas Konzerns erstmalig von der FLA akkreditiert. Drei Jahre später fand eine erneute Akkreditierung statt. Diese Entscheidung basierte auf der unabhängigen Überwachung von Fabriken sowie auf Verifizierungsberichten der Zulieferbetriebe. Zusätzlich dienten auch sorgfältige Prüfungen der relevanten Protokolle, der Schulungsprogramme und der Prüfungssysteme als Grundlage. Seit unserem Beitritt zur FLA wurden mehr als 300 unabhängige Kontrollen bei unseren Zulieferbetrieben durchgeführt.

Verwarnungssystem zur Durchsetzung der Standards

Sollte ein Hersteller im Hinblick auf die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards schlechte Ergebnisse aufweisen, suchen wir in enger Zusammenarbeit mit ihm nach Lösungsmöglichkeiten. Sollten jedoch weiterhin ernsthafte Verstöße auftreten und die Produktionsleitung mangelnde Bereitschaft zur Beseitigung der Verstöße zeigen, sprechen wir eine offizielle Verwarnung aus. Dieses Schreiben informiert die Betriebsleitung darüber, dass die Geschäftsbeziehung mit dem adidas Konzern gefährdet ist. Nach dreimaliger Verwarnung wird das Geschäftsverhältnis aufgekündigt. Im Jahr 2013 haben wir unsere Geschäftsbeziehungen mit 9 Herstellern aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards beendet (2012: 10 Aufkündigungen von Geschäftsbeziehungen).

Strategischer Ansatz zur Förderung des Umweltschutzes und zur Bekämpfung des Klimawandels

Die Bekämpfung des Klimawandels stellt unser Unternehmen und unsere Produktionspartner vor zahlreiche Herausforderungen. Als Ergebnis einer Analyse unserer Umweltauswirkungen in verschiedenen Geschäftsfeldern haben wir unsere Umweltstrategie eingeführt, die auf eine wesentliche Reduzierung der Umweltauswirkungen ausgerichtet ist. Sie folgt einer klaren Vision und legt eindeutige Ziele fest, die bis zum Jahr 2015 erreicht werden sollen. Diese Zielvorgaben

betreffen Unternehmens- und Markenprozesse von Produktdesign und -entwicklung bis hin zu Beschaffung und Produktion sowie unsere eigenen Geschäfte und alle anderen Verkaufsorte. Der Fokus liegt auf den Bereichen Energie, Wasser (Senkung des Wasserverbrauchs und des Abwasseraufkommens), Abfall sowie Chemikalien. Damit möchten wir erreichen, unsere Ressourcen bewusster und effizienter einzusetzen und gleichzeitig die Betriebskosten zu senken. Unser Ansatz besteht darin, Umweltaspekte als integralen Bestandteil unserer täglichen Geschäftsabläufe zu betrachten und zu steuern, um dadurch die Geschäftsentwicklung des adidas Konzerns insgesamt positiv zu beeinflussen. Nähere Informationen zu unserer Umweltstrategie sind auf unserer Internetseite erhältlich ://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE/NACHHALTIGKEIT/UMWELT/OEKOLOGISCHER-ANSATZ.

Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten

Einen Kernpunkt unserer Umweltstrategie bildet die Initiative „Green Company“, deren Ziel es ist, die Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten zu reduzieren. Die Initiative bietet all unseren Konzerneinheiten eine Richtlinie und Kommunikationsplattform.

Wir haben sowohl konzernweite als auch standortspezifische Zielvorgaben aufgestellt, die bis zum Jahr 2015 umgesetzt werden sollen. Diese betreffen vor allem die Reduzierung der CO₂-Emissionen, Einsparungen beim Energie-, Wasser- und Papierverbrauch sowie die Nutzung umweltfreundlicherer Energiequellen. Insgesamt möchten wir bis zum Jahr 2015 die relativen CO₂-Emissionen an unseren eigenen Standorten um 30% reduzieren. Eines der wichtigsten Ziele der Green-Company-Initiative besteht darin, eine Zertifizierung der Umweltmanagementsysteme an den wichtigsten Hauptverwaltungsstandorten des adidas Konzerns zu erhalten. Bis Ende 2013 konnten zwölf Hauptstandorte des adidas Konzerns diese Zertifizierung erreichen. Etwa 20% der Belegschaft des adidas Konzerns ist an diesen Standorten tätig. Nähere Informationen zum Green-Company-Programm und zu unseren Erfolgen in diesem Bereich sind auf unserer Internetseite erhältlich ://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE/NACHHALTIGKEIT/UMWELT/GREEN-COMPANY.

Nachhaltige Materialien

Ein weiteres, wesentliches Ziel unserer Umweltstrategie 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. Wir verfolgen verschiedene Initiativen mit dem Ziel des erhöhten Einsatzes recycelter und nachhaltiger Materialien.

Zum Beispiel haben wir uns verpflichtet, bis zum Jahr 2018 in all unseren Produkten 100% nachhaltige Baumwolle zu verwenden (Better Cotton, Baumwolle aus zertifiziert biologischem Anbau bzw. sonstige nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder zukünftig verfügbar ist). Nähere Informationen zu nachhaltiger Baumwolle sind auf unserer Internetseite erhältlich ://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE/NACHHALTIGKEIT/PRODUKTE/MATERIALIEN.

Eine weitere Initiative der Marke adidas ist „Better Place“. Bei diesem Programm werden nachhaltige Produkte für die Kollektionen von adidas Sport Performance und Originals & Sport Style entwickelt. Dabei werden im Produktentwicklungsprozess nachhaltige Materialien, umweltfreundliche Designs und innovative Fertigungsprozesse eingesetzt. Die ersten Better-Place-Produkte wurden weltweit 2009 eingeführt, da wir eine gestiegene Nachfrage der Konsumenten nach nachhaltiger Sportbekleidung und nachhaltigen Schuhen festgestellt hatten. Seitdem sind sie ein fester Bestandteil des Produktangebots der Marke adidas.

Die Anzahl der adidas Produkte, die die Basiskriterien für das Better-Place-Programm erfüllen oder sogar übertreffen, ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Dieses Wachstum wird durch fortwährende Innovationen bei nachhaltiger Produktgestaltung und nachhaltigen Fertigungsprozessen gestützt, wie der revolutionären DryDye-Technologie oder der Initiative zur Vermeidung von Abfall. DryDye ist ein innovatives Verfahren zum Färben von Polyester, bei dem kein Wasser mehr benötigt wird. Zudem sinken der Chemikalieneinsatz und der Energiebedarf im Vergleich zu herkömmlichen Färbeverfahren um etwa die Hälfte. Im Rahmen der Initiative zur Vermeidung von Abfall werden Schuhe und Bekleidung aus weniger Einzelteilen sowie aus recycelten Materialien bei einer maximalen Zuschnittseffizienz hergestellt, um den Materialabfall so zu minimieren.

Darüber hinaus setzt der adidas Konzern verstärkt auf virtuelle Technologien, um die Anzahl der für die Entwicklung und den Vertrieb neuer Produkte erforderlichen physischen Muster zu verringern. Durch Virtualisierung lassen sich Energie, Material sowie Abfälle reduzieren. Daneben ist die Virtualisierung ein innovatives, schnelles und effizientes Verfahren, mit dem Ressourcen und Geld eingespart werden können, da neben Materialabfällen auch die Kosten für Transport und Vertrieb gesenkt werden. Außerdem reduzieren wir auf diese Weise unsere CO₂-Emissionen durch weniger Musterversand per Luftfracht.

Im Jahr 2013 haben wir uns darauf konzentriert, den Einsatz nachhaltiger Materialien – z.B. von recyceltem Polyester, nachhaltig produzierter Baumwolle und Biobaumwolle sowie Materialien auf Biobasis – in unseren Produkten zu steigern. Diese ersetzen in zahlreichen Schuhmodellen und Bekleidungsprodukten die herkömmlichen Materialien. Neben dem vermehrten Einsatz umweltfreundlicher Materialien möchten wir unsere Palette an nachhaltigeren Produkten durch die Entwicklung nachhaltiger Produktsolutions und den Einsatz innovativer Materialien kontinuierlich erweitern.

Verbesserung der Umweltauswirkungen unserer Beschaffungskette

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

Der Großteil unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen wird in Betrieben produziert, die nach OHSAS 18000 und/oder ISO 14001 zertifiziert sind. Aber auch das restliche Volumen wird in Produktionsstätten hergestellt, die geeignete Managementsysteme implementiert haben, jedoch bisher noch nicht zertifiziert sind. Sämtliche Schuhproduktionsstätten werden regelmäßig anhand der Standards des adidas Konzerns hinsichtlich Umweltauswirkungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz geprüft. Wir arbeiten mit einem ökologischen Leistungsindikator, mit dem wir die Fortschritte unserer strategischen Zulieferer im Hinblick auf ihre Umweltanstrengungen nachverfolgen können. Außerdem haben wir eine Datenbank zur Erfassung der Umweltdaten von den Produktionsstätten unserer wichtigsten Zulieferer eingerichtet. Darüber hinaus wurden zahlreiche andere Maßnahmen umgesetzt, um die CO₂-Bilanz der Beschaffungs- und Vertriebskette zu verbessern. Dies zeigen z.B. die Bereiche Transport und Energieverbrauch. Beim Transport unserer Produkte sind wir bestrebt, die Auswirkungen, insbesondere von Luftfrachtsendungen, durch bessere Instrumente bei der Auftrags- und Produktionsplanung zu minimieren.

Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen

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

In Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern und der chemischen Industrie setzen wir uns darüber hinaus dafür ein, die Freisetzung gefährlicher Chemikalien innerhalb unseres Einflussbereichs weitestgehend zu reduzieren und zu eliminieren. Neben unseren ausgereiften Richtlinien, die den Einsatz von Chemikalien in unseren Produkten untersagen oder beschränken, haben wir auch bestimmte Gefahrstoffe spezifiziert, die bei der Fertigung nicht eingesetzt werden dürfen, da sie eine potenzielle Gefahr für die Gesundheit der Beschäftigten darstellen.

Reduzierung der VOC-Emissionen

In unseren Herstellungsprozessen eingesetzte Lösungsmittel enthalten üblicherweise flüchtige organische Verbindungen (VOCs). Diese können in hoher Konzentration Atembeschwerden und andere gesundheitliche Probleme für Arbeitnehmer in der Produktion verursachen. Daher fordern wir seit mehr als zehn Jahren von unseren Schuhherstellern, den Einsatz von VOCs in ihren Fertigungsprozessen erheblich zu reduzieren.

Durch innovative und umweltverträgliche Klebe- und Vorbehandlungsverfahren sowie die Einhaltung der Richtlinien des adidas Konzerns zum Einsatz von Chemikalien gelang es unseren Sportschuhlieferanten, die VOC-Menge von deutlich mehr als 100g pro Paar Schuhe auf weniger als 20g zu reduzieren.

Indexnotierungen unterstreichen gute

Nachhaltigkeitsarbeit

Das Interesse seitens der Finanzwelt an nachhaltiger Unternehmensführung nimmt stetig zu. Wir schätzen die positive Resonanz, die uns durch internationale Institutionen und Ratingagenturen sowie durch Nichtregierungsorganisationen und SRI-Analysten (Socially Responsible Investment – Sozialverantwortliches Investieren) entgegengebracht wird. Jedes Jahr beantworten wir eine Vielzahl an Anfragen von Investoren, Fondsmanagern und Finanzanalysten, die sich gezielt dem Thema Unternehmensverantwortung widmen. Diese bewerten unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten durch eine eingehende Analyse unseres Nachhaltigkeitsprogramms, welche auch eine Überprüfung der Geschäftsdokumente sowie Gespräche mit Beschäftigten und Führungskräften umfasst. Als Anerkennung für unsere Leistungen im Nachhaltigkeitsmanagement wird die adidas AG in zahlreichen angesehenen Nachhaltigkeitsindizes geführt  **DIE ADIDAS AG IN NACHHALTIGKEITSINDIZES**. Unser Konzern wurde 2013 zum 14. Mal in Folge für die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) ausgewählt. Hierbei handelt es sich um die weltweit erste Indexfamilie, die die Nachhaltigkeitsleistung von führenden Unternehmen analysiert und bewertet. In der Kategorie „Bekleidung, Accessoires und Schuhe“ wurde die adidas AG zum zehnten Mal als Branchenführer in Sachen Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung ausgezeichnet.

Die adidas AG in Nachhaltigkeitsindizes

-
- / Dow Jones Sustainability Index World
 - / Dow Jones Sustainability Index Europe
 - / FTSE4Good Europe
 - / Euronext Vigeo Eurozone 120
 - / Euronext Vigeo Europe 120
 - / Euronext Vigeo World 120
 - / Ethibel Sustainability Index Excellence Europe
 - / ECPI Euro Ethical Index
 - / ECPI EMU Ethical Index
 - / STOXX Global ESG Leaders

Für weiterführende Informationen  **SIEHE UNSERE AKTIE, S. 58.**

miCoach Smart Run

Paul Gaudio

PAUL GAUDIO
ADIDAS / INTERACTIVE
HERZOGENAUURACH,
DEUTSCHLAND

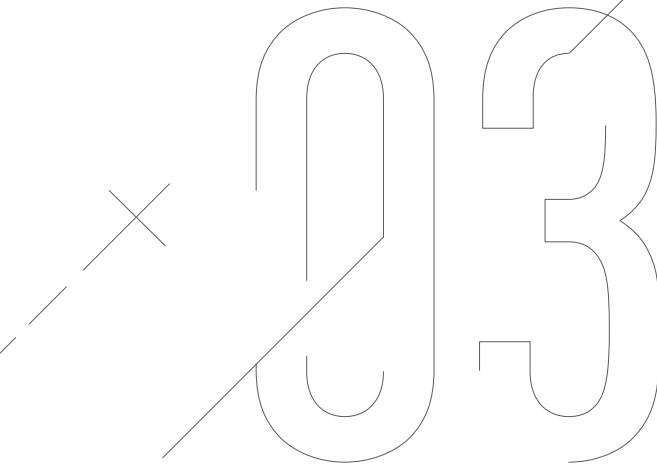


FOR THE LOVE OF SPORT



„Hallo, mein Name ist Paul und ich bin in der glücklichen Lage, ein Teil des Teams zu sein, das erst vor Kurzem die innovative Laufuhr miCoach Smart Run auf den Markt gebracht hat. Schlicht und ganz einfach in der Handhabung, misst miCoach Smart Run während des Trainings alles, was ein Läufer wissen muss, um Erfolge erzielen zu können – und das alles nur über das Handgelenk – sogar die Herzfrequenz! Ein zusätzlicher Brustgurt ist nicht mehr notwendig. Darüber hinaus bietet die Uhr weitere Funktionen, wie etwa Coaching oder auch die Aufzeichnung der sportlichen Leistung. miCoach Smart Run hilft Läufern dabei, ihr Training zu optimieren. Und zwar auf Schritt und Tritt.“

For the love of sport.



UNSER FINANZJAHR

KONZERNLAGEBERICHT

03.1	Internes Konzern-Managementsystem	118
03.2	Geschäftsentwicklung des Konzerns	122
	// Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	122
	// Gewinn-und-Verlust-Rechnung	125
	// Bilanz und Kapitalflussrechnung	131
	// Treasury	135
	// Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	139
	// Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	141
03.3	Geschäftsentwicklung nach Segmenten	144
	// Geschäftsentwicklung Großhandel	144
	// Geschäftsentwicklung Einzelhandel	146
	// Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente	148
03.4	Nachtrag und Ausblick	151
	// Nachtrag	151
	// Ausblick	151
03.5	Risiko- und Chancenbericht	158
	// Strategische Risiken	163
	// Operative Risiken	166
	// Rechtliche & Compliance-Risiken	169
	// Finanzrisiken	171
	// Strategische und operative Chancen	175
	// Finanzwirtschaftliche Chancen	178
03.6	Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management	180

Internes Konzern-Managementsystem

Zur Steigerung des Shareholder Values steht beim adidas Konzern die Maximierung des operativen Cashflows im Mittelpunkt. Daher konzentrieren wir uns darauf, Umsatz und Gewinn kontinuierlich zu verbessern und gleichzeitig den Kapitaleinsatz zu optimieren. Das Planungs- und Steuerungssystem unseres Konzerns ist darauf ausgelegt, eine Vielzahl von Instrumenten bereitzustellen, um die aktuelle Geschäftsentwicklung 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. Der operative Cashflow setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Nettoinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen) **GRAFIK 01**. Damit wir den operativen Cashflow in unserem Unternehmen maximieren können, trägt das Management unserer operativen Segmente gemeinsam mit dem Management auf Marktebene die Verantwortung für die Verbesserung des Betriebsergebnisses sowie für die Optimierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und der Investitionen. Um den Fokus unserer oberen Führungsebene voll auf die Erzielung langfristiger operativer Verbesserungen zu richten, setzen wir ein modifiziertes Modell auf Basis des Economic Value Added (EVA) ein. Dabei werden die Kapitalkosten eines Markts oder einer operativen Einheit innerhalb des Konzerns anhand des Nettovermögensbestands und des jeweiligen Kapitalkostensatzes ermittelt und vom Betriebsergebnis der jeweiligen Geschäftseinheit abgezogen. Der Vermögensbestand beinhaltet das operative kurzfristige Betriebskapital sowie sonstige Vermögenswerte, die für die täglichen Geschäftsaktivitäten eines Markts oder einer operativen Einheit erforderlich sind. Der sich daraus ergebende interne Leistungssindikator (KPI) wird als Beitrag nach Kapitalkosten (Contribution After Capital Charge – CACC) bezeichnet. Diese Kennzahl ist ein wichtiger Faktor für die Berechnung des variablen Bestandteils der Gesamtvergütung der zuständigen Führungskräfte. Dieses Konzept wurde im Jahr 2010 konzernweit eingeführt.

118
2013

Operative Marge als wesentlicher Leistungssindikator 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 Chancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur zukünftiges Wachstum fördern, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge (definiert als Bruttoergebnis im Verhältnis zum Umsatz) führen können. Um den Konzernumsatz und die Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns folgender Maßnahmen:
 - ✓ Optimierung des Produktmix
 - ✓ Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten

01 / Bestandteile des operativen Cashflows



1) Investitionen abzüglich Abschreibungen.

- ✓ Verbesserung unserer Vertriebsqualität (besonderer Fokus liegt hierbei auf selbst kontrollierten Verkaufsflächen)
- ✓ Überproportionales Wachstum in Schwellenländern
- ✓ Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette

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

Des Weiteren verfolgen wir die Ziele, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern und die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz zu senken. 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.

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 strategischen Entscheidungen, die wir daraus ableiten, sind wichtige Elemente unserer strategischen Planung. So können wir die adäquate Ausrichtung unserer Organisation gewährleisten und die bestmögliche operative Marge für den Konzern erzielen.

Optimierung nicht-operativer Größen

Für den Konzern hat die Optimierung nicht-operativer Größen wie Finanzergebnis und Steuern ebenfalls hohe Priorität, da diese den Mittelabfluss und damit den Free Cashflow des Konzerns deutlich beeinflussen. Die Konzern-Treasury-Abteilung ist für das Management der Finanzaufwendungen zuständig **SIEHE TREASURY, S. 135**, während die Konzern-Steuerabteilung aktuelle und zukünftige Steuerbelastungen optimiert.

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 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 haben in den letzten Jahren das Management unseres operativen kurzfristigen Betriebskapitals erheblich verbessert, indem wir uns auf die Optimierung der Vorräte sowie der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen konzentriert haben.

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 Lagerumschlagshäufigkeit ist unsere wichtigste Kenngröße für das Lagerbestandsmanagement. Sie misst, wie häufig der durchschnittliche Lagerbestand während eines Jahres abverkauft wird, und verdeutlicht damit die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, arbeiten wir daran, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Außenstandsdauer (Days of Sales Outstanding – DSO) reduzieren und die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir daran, optimale Zahlungsbedingungen bei unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

Investitionen zielen auf maximale zukünftige Rendite ab

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.

M&A-Aktivitäten haben langfristiges Wertsteigerungspotenzial zum Ziel

Die weitaus größten Wachstumschancen liegen im bestehenden Markenportfolio des Konzerns. Da wir langfristige und nachhaltige Profitabilitätsverbesserungen anstreben, überprüfen wir jedoch auch regelmäßig die Möglichkeit von Zukäufen, die dem Konzern wirtschaftlich und operativ zusätzlich von Nutzen sein könnten. Dabei konzentrieren wir uns in erster Linie auf Akquisitionsmöglichkeiten, die das Potenzial haben, die Position des Konzerns innerhalb einer bestimmten Sportkategorie zu verbessern und unser Technologieportfolio zu stärken, oder uns helfen, neue Konsumentengruppen anzusprechen.

119
2013

Jegliches mögliche Akquisitionsobjekt muss zur langfristigen Ausrichtung des Konzerns passen. Eine Schlüsselrolle in unserem Entscheidungsprozess spielt dabei die Maximierung der langfristigen Überschussrendite (d.h. Kapitalrendite abzüglich Kapitalkosten). Besonders wichtig ist es darüber hinaus, den möglichen Einfluss auf den Free Cashflow des Konzerns einzuschätzen. Deshalb bewerten wir anhand von Ist- und Planwerten diverser Finanzkennzahlen das potentielle Betriebsergebnis eines Akquisitionsobjekts. Zudem analysieren wir sorgfältig mögliche Finanzierungserfordernisse sowie deren Auswirkung auf den Verschuldungsgrad des Konzerns.

Kapitalkosten als Grundlage für Wertbestimmung einer potenziellen Investition

Unsere Konzernstrategie ist auf die Schaffung von Shareholder Value ausgerichtet, der durch die Erzielung von Überschussrenditen erreicht wird. Wir beschaffen uns finanzielle Mittel am Eigen- und Fremdkapitalmarkt und haben deshalb die Verpflichtung, eine den Ansprüchen unserer Kapitalgeber entsprechende Kapitalverzinsung zu erzielen. Wir bestimmen die Kapitalkosten anhand der Berechnung des gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatzes (Weighted Average Cost of Capital – WACC). Dieser Kapitalkostensatz ermöglicht uns die Ermittlung der Mindestrendite geplanter Investitionsprojekte. Zur Berechnung der Eigenkapitalkosten verwenden wir den risikolosen Zinssatz, eine dem Markt angemessene Risikoprämie und den Beta-Wert. Die Fremdkapitalkosten ermitteln wir mithilfe des risikolosen Zinssatzes, des Credit Spread und des durchschnittlichen Steuersatzes.

Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren

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

Marktanteile: Die Schaffung starker Markenidentitäten ist entscheidend, um unser Markenimage und unsere Reputation zu stärken sowie unser Umsatz- und Gewinnwachstum zu unterstützen und voranzutreiben. Auch für die Ausweitung unserer Marken in neue Kategorien und Regionen ist dies ein wichtiger Faktor. Daher investieren wir sowohl auf Markt- als auch auf Kategorieebene in primäre qualitative und quantitative Marktforschung, darunter Trendscouting, Verbraucherumfragen und Marktanteilsdaten, um die Stärke unserer Marken und Kategorien zu ermitteln. Zu den regelmäßig erfassten Daten zählen Marktanteile, Markenbekanntheit, Markenbeliebtheit und Kaufabsichten. Sie werden von weltweiten Marktforschungs- und Konsumententrendteams zusammengeführt und ausgewertet / **SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 180.**

120
2013

Auftragsbestände und Durchverkaufsdaten: Für die Nachfrageplanung und zur Einschätzung unserer zukünftigen Geschäftsentwicklung dienen die Auftragsbestände als wichtiger Indikator. 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 Großhandelspartner sind die Auftragsbücher allerdings weniger aussagekräftig geworden. Sie eignen sich daher nur bedingt als Indikator für die zukünftigen Umsatzerlöse des Konzerns. Aus diesem Grund gewinnen das qualitative Feedback unserer Einzelhandelspartner zu den Durchverkaufsraten unserer Kollektionen am Point-of-Sale sowie die aus unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten gewonnenen Daten zunehmend an Bedeutung / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 151.**

On-Time In-Full (OTIF): „On-Time In-Full“ (OTIF) misst die Lieferleistung gegenüber Kunden (Großhandel) und den eigenen Einzelhandelsgeschäften. Die OTIF-Kennzahl wird vom Bereich Global Operations verantwortet und gibt Aufschluss darüber, inwieweit Kunden mengen- und termingesetzt beliefert werden. So kann der Konzern Verbesserungspotenzial beim Management der Auftragsbücher und der Logistikprozesse eruieren. Es hilft uns ebenso, unsere Lieferfähigkeit zu verbessern, was in puncto Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Die OTIF-Messung umfasst die Marken adidas und Reebok für unsere zwei größten Vertriebskanäle (Großhandel und Einzelhandel) in den meisten unserer wichtigen Märkte / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 94.**

Mitarbeiterengagement: Der adidas Konzern führt regelmäßig Mitarbeiterumfragen durch, um das Engagement und die Motivation unserer

02 / Wichtige Finanzkennzahlen

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

1) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

Mitarbeiter zu messen. Die Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Unternehmen schaffen und wie erfolgreich unsere Führungskräfte darin sind, unsere Mitarbeiter zu engagieren und motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien konzernweit erarbeiten. Im Jahr 2013 führte der adidas Konzern seine zweite globale Mitarbeiterumfrage durch, an der über 40.000 Mitarbeiter teilnahmen. Dies entspricht einer Teilnehmerquote von 85% / **SIEHE MITARBEITER, S. 105.**

Leistungsmessung im Bereich Nachhaltigkeit: Wir sind fest entschlossen, die Leistung unseres Konzerns im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen des Konzerns insgesamt verbessern, sondern auch unseren Unternehmenswert steigern werden. Daher haben wir ein umfassendes Nachhaltigkeitsprogramm etabliert / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111**, im Rahmen dessen wir unsere Leistung regelmäßig überprüfen. Wir legen besonderes Augenmerk auf unsere Nachhaltigkeitsziele bis 2015 und haben uns für jedes Jahr klar definierte Meilensteine gesetzt. Ein besonders wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Überprüfung der Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards und die Bewertung von Compliance-Systemen in unseren Zulieferbetrieben. Ein KPI-Rating-Tool unterstützt uns dabei, sechs grundlegende Compliance-Elemente zu prüfen und zu bewerten. Die Ergebnisse dieser Ratings sind ein wichtiger nicht-finanzialer Leistungsindikator für unseren Konzern / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111**. Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit.

Sämtliche Veröffentlichungen im Sozial- und Umweltbereich mit weiterführenden Informationen und Daten stehen auf unserer Unternehmenswebseite zur Verfügung :// 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 Finanzkennzahlen des Konzerns werden kontinuierlich überwacht und monatlich mit den Budgetzielen sowie mit einem rollierenden Forecast verglichen. Dabei liegt unser Augenmerk auf der Generierung von operativem Cashflow, dem CACC, dem Umsatz, der operativen Marge, dem operativen kurzfristigen Betriebskapital und der Entwicklung der Netto-Cash-Position // **GRAFIK 02**. Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Falls nötig, erarbeiten wir Maßnahmenpläne und setzen diese so um, dass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann. Des Weiteren vergleichen wir die Ergebnisse des Konzerns regelmäßig mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Wettbewerber. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert die Konzernleitung Durchverkaufsdaten aus unserem eigenen Einzelhandel sowie kurzfristige Nachbestellungen unserer Großhandelskunden.

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

Wir haben 2012 ein neues konzernweites System für eine automatisierte und standardisierte Management-Berichterstattung eingeführt, das sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientierte Informationen verschiedener Datenquellen nutzt. Dieses System ermöglicht uns, unsere Geschäftsentwicklung in einem effektiven Prozess jederzeit beurteilen zu können. Nachdem wir im Jahr 2012 den Grundstein gelegt hatten, begannen wir 2013 mit der Implementierung der Hauptfunktionen des Systems, das als wichtiger markt-, funktions- und markenübergreifender Bezugspunkt auf globaler Ebene fungiert. Es konsolidiert und harmonisiert unterschiedliche Instrumente und Systeme zur Berichterstattung innerhalb des adidas Konzerns und ermöglicht faktenbasierte Entscheidungen auf Senior-Management-Ebene. 2014 wird das neue Berichterstattungssystem weiter ausgebaut und um zusätzliche Datenquellen und Funktionen erweitert.

Verbesserung des integrierten Ansatzes für Planung und Management

Um die Profitabilität und die Effizienz des kurzfristigen Betriebskapitals sowie die Entwicklung des operativen Cashflows weiter zu optimieren, haben wir die Integrated-Business-Planning-Initiative im Jahr 2013 im gesamten Konzern weiter fortgeführt. Sie zielt darauf ab, ein verbessertes Prognoseverfahren auszuarbeiten, bei dem die Prozesse und

Zeitpläne der wichtigsten Geschäftsfunktionen wie Marketing, Vertrieb und Operations sowohl auf Marktebene als auch auf globaler Ebene abgestimmt werden. Im Mittelpunkt steht hierbei eine verbesserte Zuverlässigkeit der künftigen Geschäftsplanung, die zu mehr Effizienz bei der Planung und Umsetzung der Auftragsbestände führt. Dies wiederum wird unserer Erwartung nach zu mehr Aufträgen führen, bei denen volle Margen erzielt werden.

Der gesamte Prozess ist hinsichtlich Ablauf und Zeitrahmen so konzipiert, dass eine vollständige bereichsübergreifende Abstimmung sowie verbesserte Prognosemöglichkeiten im Vorfeld wichtiger Geschäftsentscheidungen gefördert werden – vor allem hinsichtlich Preisgestaltung, Sortimentsaufbau, Materialbeschaffung und Festsetzung von Produktionskapazitäten. Für einen reibungslosen Übergang zwischen der Erreichung unserer strategischen Ziele und der Implementierung operativer Pläne verfolgen wir einen rollierenden Zweijahreszeitrahmen. Somit wird ein verstärktes Augenmerk auf mittelfristige Ziele sowie auf relevante Informationen bezüglich kurzfristiger Geschäftsaktivitäten und Volatilitäten gelegt. Die Zielsetzung ist vollständig in den integrierten Planungsprozess eingebettet und wird vor allen geschäftsrelevanten Meilensteinen kommuniziert. Nach der erfolgreichen Einführung dieses Prozesses im Jahr 2012 wurden 2013 wichtige Systemänderungen und Datenumstrukturierungen initiiert, um den Planungsprozess nachhaltig und langfristig zu gestalten und in die übergreifende Wertschöpfungskette des Konzerns zu integrieren. Es wurden spezifische KPIs, die in direktem Zusammenhang mit der Geschäftsentwicklung stehen, identifiziert. Diese Leistungsindikatoren werden ab 2014 fortlaufend überwacht, was zu einer erhöhten Transparenz bei der Wirksamkeit des integrierten Planungsprozesses führen wird.

121
2013

03 // Best-Practice-Geschäftsplanungsansatz



Geschäftsentwicklung des Konzerns

Im Geschäftsjahr 2013 erzielte der adidas Konzern solide Geschäftsergebnisse, trotz gesamtwirtschaftlicher Herausforderungen in vielen Regionen, insbesondere in Westeuropa. Der währungsbereinigte Konzernumsatz stieg aufgrund von Zuwächsen im Einzelhandelssegment sowie in den Anderen Geschäftssegmenten um 3%. In Euro lag der Konzernumsatz mit 14,492 Mrd. € um 3% unter dem Vorjahresniveau (2012: 14,883 Mrd. €). Die Bruttomarge des Konzerns verbesserte sich um 1,5 Prozentpunkte auf 49,3% (2012: 47,7%). Verantwortlich hierfür waren vor allem die positiven Effekte resultierend aus einem besseren Preis- und Produktmix sowie einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung und einem größeren Anteil von Einzelhandelsumsätze, die höhere Margen erzielen. Das Bruttoergebnis des Konzerns verbesserte sich um 1% auf 7,140 Mrd. € (2012: 7,103 Mrd. €). Im Jahr 2013 ergab sich eine Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € (2012: 265 Mio. €). Diese Einmalaufwendungen sind nicht zahlungswirksam und haben keine Auswirkung auf die Liquidität des Konzerns. Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg das Betriebsergebnis des Konzerns um 6% auf 1,254 Mrd. € (2012: 1,185 Mrd. €) und die operative Marge verbesserte sich um 0,7 Prozentpunkte auf 8,7%. Dies war primär das Ergebnis einer höheren Bruttomarge, die den negativen Effekt höherer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte. Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte nahm um 6% auf 839 Mio. € zu (2012: 791 Mio. €). Das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte verbesserte sich 2013 um 6% auf 4,01 € (2012: 3,78 €).

122
/ 2013

Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

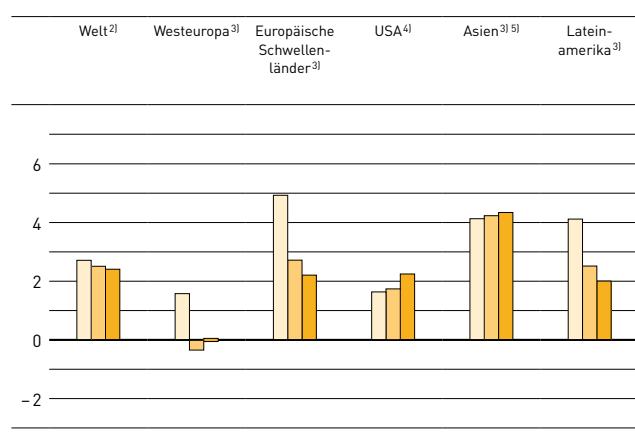
Weltwirtschaft wächst 2013 um 2,4%

Im Jahr 2013 verlangsamte sich das Wachstum des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) laut der Weltbank leicht von 2,5% im Vorjahr auf 2,4%. Dabei entwickelten sich die Schwellenländer mit einem Anstieg in Höhe von 4,8% besser als die Industrieländer, die ein Wachstum in Höhe von 1,3% erreichten. Der relativ stabile Inflationsdruck und der Anstieg des real verfügbaren Einkommens unterstützten Inlandskonsum und BIP-Wachstum, insbesondere in vielen Schwellenländern. Allerdings fielen die Wachstumsraten geringer aus als in den vergangenen Jahren. Trotz stärkerer wirtschaftlicher Aktivitäten und eines verbesserten Konjunkturklimas waren zahlreiche reife Märkte 2013 nach wie vor wirtschaftlichen Herausforderungen ausgesetzt. Dies galt speziell für die Eurozone, wo geringes Wachstum bis hin zur Rezession in vielen reifen Märkten zu verzeichnen war und das Weltwirtschaftswachstum weiterhin erheblich belastete.

In Westeuropa blieb das BIP im Jahr 2013 stabil. Dies stellte im Vergleich zum Vorjahr, als ein Rückgang um 0,3% verzeichnet wurde, eine Verbesserung dar. Es zeugte von der allgemeinen Stabilisierung der Wirtschaftslage in der Region, obwohl sich die Eurozone immer noch in einer Rezession befand. Einige der wichtigsten Volkswirtschaften der Eurozone, darunter Italien und Spanien, schrumpften 2013. Maßgebliche Faktoren waren eine hohe Arbeitslosigkeit sowie Sparmaßnahmen, die sich negativ auf Investitionen, Ausgaben und Vertrauen niederschlugen. Diese Entwicklungen hoben das moderate Wachstum in den größten Euroländern Deutschland und Frankreich auf, das zum Teil durch eine Erholung der Konsumentennachfrage und Konsumausgaben getragen wurde.

In den europäischen Schwellenländern konnte ein positives BIP-Wachstum in Höhe von etwa 2,2% verzeichnet werden, wenngleich dieses geringer ausfiel als in den vergangenen Jahren (2012: 2,7%). Robuste Industrie- und Exportaktivitäten in den meisten Märkten der Region waren ausschlaggebend für diesen Anstieg. Russland war als weltweit größter Energieexporteur von der weltweit nachlassenden Öl- und Erdgasnachfrage betroffen; ein weiterer Einflussfaktor war der vergleichsweise hohe Inflationsdruck, der sich negativ auf Konsum- und Investitionsausgaben auswirkte.

01 / Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen¹⁾ [in %]



■ 2011 ■ 2012 ■ 2013

1) Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich;
Zahlen für 2011 und 2012 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

2) Quelle: World Bank.

3) Quelle: HSBC.

4) Quelle: US-Notenbank.

5) Asien umfasst auch Japan und den Pazifikraum.

Die US-Wirtschaft verzeichnete 2013 ein moderates Wachstum: Laut der US-Notenbank legte das BIP um 2,3% zu (2012: 1,8%). Die niedrige Inflation und eine Erholung auf dem Immobilienmarkt trugen zu einer Verbesserung des Konsumentenvertrauens und der Konsumausgaben bei, vor allem in der zweiten Jahreshälfte. Die wirtschaftliche Entwicklung wurde zudem durch robuste Exporte und eine solide Industrieproduktion gestützt. Jedoch bremsten umfangreiche Sparmaßnahmen, höhere Bundessteuern sowie Störungen durch die teilweise Schließung vieler bundesstaatlicher Einrichtungen das Wachstum.

In Asien stieg das BIP um etwa 4,3% (2012: 4,2%). Die Mehrheit der asiatischen Märkte (ausgenommen Japan) verzeichnete mit 6,0% erneut die höchsten BIP-Wachstumsraten weltweit (2012: 6,0%). China war der Spitzenreiter der Region mit einem BIP-Anstieg in Höhe von 7,7% (2012: 7,7%) und stetigem Wachstum im verarbeitenden Gewerbe sowie im Dienstleistungssektor. Dieser Zahl steht ein Wachstum von 1,7% in Japan gegenüber, wo sich die Wirtschaft trotz einer leichten Verlangsamung im dritten Quartal weiter erholt. Dazu beigetragen haben ein umfangreiches staatliches Konjunkturprogramm sowie der relativ geringe Wert des Yen, der eine Erholung der Exportaktivitäten begünstigte. Auch viele andere Volkswirtschaften Asiens verzeichneten im Jahr 2013 ein gesundes BIP-Wachstum, wobei starke Lohnzuwächse in weiten Teilen der Region zu einer höheren Inlandsnachfrage führten.

In Lateinamerika stieg das BIP um 2,0% (2012: 2,5%). Gestützt wurde dieses Wachstum durch niedrige Arbeitslosenzahlen, umfassende Kreditanreize, eine Erholung der Industrieproduktion und einen soliden Inlandskonsum, wenn auch schwächer als in vorherigen Jahren. In Brasilien trugen zudem Investitionen in die städtische Infrastruktur im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 dazu bei, die wirtschaftlichen Aktivitäten anzukurbeln. Der Anstieg der Inflation, insbesondere in Argentinien, wirkte sich jedoch negativ auf das Wirtschaftswachstum aus.

Positive Entwicklung der Sportartikelbranche weltweit

Die weltweite Sportartikelbranche verzeichnete 2013 solides Wachstum, vorwiegend unterstützt durch steigende Konsumausgaben in den Schwellenländern, die den schwächeren Privatkonsumenten in vielen westeuropäischen Märkten mehr als ausgleichen. Der rasante Ausbau des E-Commerce-Vertriebskanals innerhalb der Branche hat sich fortgesetzt. Unterschiedlichste Strategien wurden umgesetzt, um die wirtschaftlichen Möglichkeiten mithilfe digitaler und sozialer Medien sowie insbesondere mobiler Technologien bestmöglich auszuschöpfen. Darüber hinaus kamen im Jahresverlauf zahlreiche Geräte zur Erfassung von Fitnessdaten sowie Fitness-Apps für Mobilgeräte auf den Markt. Aus Kategoriesicht verzeichnete Basketball anhaltend starkes Wachstum, wobei sowohl der Performance- als auch der Lifestyle-Bereich gute Ergebnisse vorweisen konnten. Die Kategorie Running entwickelte sich solide; Lightweight und Technical Running konnten weiterhin starke Wachstumsraten erzielen. In der Kategorie Lifestyle Running fiel die Umsatzentwicklung allerdings schwach aus. Die Vorbereitungen auf die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 kamen der Kategorie Fußball zugute, vor allem zum Jahresende. Die Kategorie Outdoor war im Verlauf des Jahres sowohl bei Schuhen als auch bei Bekleidung einem gewissen Gegenwind im Einzelhandel ausgesetzt.

02 / Arbeitslosenquote nach Quartalen und Regionen

(in % der erwerbstüchtigen Bevölkerung)

	Q4 2012	Q1 2013	Q2 2013	Q3 2013	Q4 2013
USA ¹⁾	7,8	7,7	7,5	7,3	7,0
Eurozone ²⁾	11,9	12,0	12,1	12,1	12,0
Japan ³⁾	4,3	4,1	3,9	4,0	3,7
China ⁴⁾	4,1	4,1	4,1	4,0	4,0
Russland ⁵⁾	5,1	5,7	5,4	5,3	5,6
Brasilien ⁶⁾	4,6	5,7	6,0	5,4	4,3

1) Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.

2) Quelle: Eurostat.

3) Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.

4) Quelle: Chinesisches Statistikamt.

5) Quelle: Russisches Statistikamt.

6) Quelle: Brasilianisches Institut für Geografie und Statistik.

123
2013

03 / Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenpreisindex¹⁾

(nach Regionen)

	Q4 2012	Q1 2013	Q2 2013	Q3 2013	Q4 2013
USA ²⁾	1,7	1,5	1,8	1,2	1,5
Eurozone ³⁾	2,2	1,7	1,6	1,1	0,8
Japan ⁴⁾	-0,1	-0,9	0,2	1,1	1,6
China ⁵⁾	2,5	2,1	2,7	3,1	2,5
Russland ⁶⁾	6,6	7,0	6,9	6,1	6,5
Brasilien ⁷⁾	5,8	6,6	6,7	5,9	5,9

1) Zahlen am Quartalsende.

2) Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.

3) Quelle: Eurostat.

4) Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.

5) Quelle: Chinesisches Statistikamt.

6) Quelle: Russisches Statistikamt.

7) Quelle: Brasilianisches Institut für Geografie und Statistik.

04 / Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenvertrauens¹⁾

(nach Regionen)

	Q4 2012	Q1 2013	Q2 2013	Q3 2013	Q4 2013
USA ²⁾	66,7	61,9	82,1	80,2	77,5
Eurozone ³⁾	-26,0	-23,3	-18,7	-14,8	-13,6
Japan ⁴⁾	39,1	45,0	44,3	45,1	40,0
China ⁵⁾	103,7	102,6	97,0	99,8	102,3
Russland ⁶⁾	-8,0	-7,0	-6,0	-7,0	-11,0
Brasilien ⁷⁾	115,2	114,3	110,1	110,1	111,2

1) Zahlen am Quartalsende.

2) Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.

3) Quelle: Eurostat.

4) Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.

5) Quelle: Chinesisches Statistikamt.

6) Quelle: Russisches Statistikamt.

7) Quelle: Brasilianischer Verband der Industrie.

Moderates Wachstum der Sportartikelbranche in Europa

In Europa verzeichnete die Sportartikelbranche, trotz einer hohen Arbeitslosigkeit und eines geringen Konsumentenvertrauens in vielen Märkten, ein moderates Wachstum. Der Sektor musste sich an einem starken Vorjahr messen, das sehr von den Olympischen und Paralympischen Spielen 2012 in London sowie der Fußball-Europameisterschaft 2012 profitiert hatte. Dennoch gewann die Branche gegen Jahresende an Dynamik, wobei die Aktivitäten im Vorfeld der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien den Umsatz mit Nationalmannschaftstrikots und fußballbezogenen Produkten ankurbelten. In den europäischen Schwellenländern fielen die Wachstumsraten des verfügbaren Einkommens schwächer aus und dämpften das Konsumentenvertrauen und die Konsumausgaben, was 2013 insgesamt zu weniger Kundenverkehr im Einzelhandel führte, allen voran in Russland.

Robuster Einzelhandel fördert nordamerikanische Sportartikelbranche

In den USA verzeichnete die Sportartikelbranche eine robuste Entwicklung, wobei eine relativ niedrige Inflation und eine leichte Verbesserung des Konsumentenvertrauens die Konsumausgaben ankurbelten. Unsere Schätzungen zufolge stiegen die Umsatzerlöse in der Sportartikelbranche im mittleren bis hohen einstelligen Bereich, vor allem bedingt durch einen besseren Produktmix, weil Sportfachhändler sich verstärkt auf innovative und hochwertige Produkte konzentrierten. Die positive Umsatzentwicklung in den Bereichen Basketball, High-Performance-Running und Sporting-Lifestyle-Bekleidung konnte den leichten Abschwung in den Kategorien Lifestyle Running, Outdoor und Golf mehr als ausgleichen. Der Digitalbereich und E-Commerce setzten 2013 ihre zügige Expansion branchenweit fort. In den USA waren Konsumenten aufgrund des kalten Wetters zum Jahresende verstärkt online, was E-Commerce als zunehmend wichtigen Vertriebskanal in Verbindung mit Preisnachlässen zusätzliche Dynamik verlieh. Schätzungen zufolge lag der Umsatzanstieg in den USA im Bereich Sportschuhe, insbesondere aufgrund des Anstiegs in den Kategorien Basketball und High-Performance-Running, im Jahr 2013 im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. Hoch innovative Performance-Produkte belebten zudem den Umsatz bei Sportbekleidung, der in den USA im hohen einstelligen Bereich gewachsen sein dürfte.

Sportartikelbranche in Asien expandiert weiter

Deutliche Lohnsteigerungen und zunehmende Konsumausgaben, wenn auch in geringerem Ausmaß als in den letzten Jahren, unterstützen das Wachstum in der Sportartikelbranche Asiens, wo die Umsätze 2013 unserer Schätzungen zufolge im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich anstiegen. Das Branchenwachstum in der Region war weiterhin vor allem auf internationale Marken zurückzuführen. In China war dieser Trend besonders stark ausgeprägt; viele einheimische Marken setzten unverändert auf eine Reduzierung ihrer Lagerbestände und Konsolidierung ihrer Filialnetze. In Japan führte der wirtschaftliche Aufschwung zu steigenden Konsumausgaben sowie einer Umsatzerholung im Einzelhandel und in der Sportartikelbranche, vor allem in der zweiten Jahreshälfte.

Sportartikelbranche in Lateinamerika verzeichnet starke Dynamik

In Lateinamerika förderten die geringe Arbeitslosigkeit sowie höhere Löhne die gesunde Umsatzentwicklung im Einzelhandel und in der Sportartikelbranche. Allerdings wurde die robuste Expansion des Sektors im Jahresverlauf durch den starken Inflationsdruck teilweise gebremst. Angesichts des hohen Stellenwerts, den Fußball in dieser Region genießt, profitierte der Sportartikelsektor, vor allem in der zweiten Jahreshälfte 2013, auch von Umsätzen im Zusammenhang mit der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014, die in Brasilien stattfindet.

adidas Konzern und Wettbewerber entwickeln sich besser als Gesamtwirtschaft

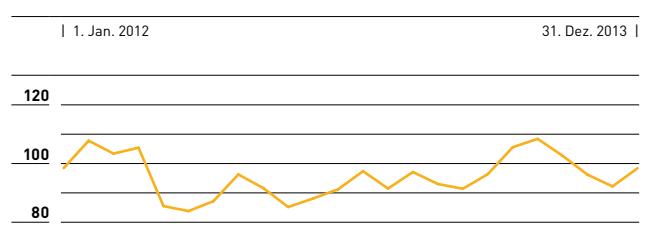
Der adidas Konzern verzeichnete im Jahr 2013, ebenso wie viele Wettbewerber und Einzelhändler, einen Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes und der Profitabilität. In den meisten Regionen übertraf der Umsatzanstieg des adidas Konzerns und anderer bedeutender Sportartikelanbieter die BIP-Wachstumsraten sowie den Anstieg der allgemeinen Konsumausgaben.

05 / Wechselkursentwicklung¹⁾ (1 € entspricht)

	Durchschnittskurs 2012	Q1 2013	Q2 2013	Q3 2013	Q4 2013	Durchschnittskurs 2013
USD	1,2862	1,2805	1,3080	1,3505	1,3791	1,3283
GBP	0,8115	0,8456	0,8572	0,8361	0,8337	0,8492
JPY	102,65	120,87	129,39	131,78	144,72	129,58
RUB	39,951	39,802	42,783	43,682	45,137	42,298
CNY	8,1137	8,0341	8,0817	8,3029	8,4082	8,1674

1) Kassakurs am Quartalsende.

06 / Ölpreisentwicklung¹⁾ (in US-\$ je Barrel)



1) West Texas Intermediate Cushing Rohöl.

Quelle: Bloomberg.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

adidas Konzern steigert Umsatz währungsbereinigt um 3%

Im Geschäftsjahr 2013 legte der Konzernumsatz aufgrund von Zuwächsen im Einzelhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten währungsbereinigt um 3% zu. Der währungsbereinigte Umsatz im Großhandelssegment blieb im Vorjahresvergleich stabil. Die Entwicklung des Konzernumsatzes lag unter der ursprünglichen Erwartung des Managements von einem Anstieg im mittleren einstelligen Bereich. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Konzernumsatz verringerte sich 2013 um 3% auf 14,492 Mrd. € (2012: 14,883 Mrd. €) **GRAFIK 07**.

Konzernumsatz erhöht sich vor allem aufgrund von Zuwächsen im Einzelhandelssegment und in den Anderen Geschäftssegmenten

Im Großhandelssegment blieb der währungsbereinigte Umsatz im Geschäftsjahr 2013 stabil. Der Umsatz bei Reebok stieg im niedrigen einstelligen Bereich; bei adidas blieb der Umsatz unverändert gegenüber dem Vorjahr. Der währungsbereinigte Umsatz im Einzelhandelssegment erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 8%. Dies war auf Umsatzsteigerungen sowohl bei adidas als auch bei Reebok zurückzuführen. In den Anderen Geschäftssegmenten nahm der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 5% zu. Ausschlaggebend hierfür waren Umsatzzuwächse bei TaylorMade-adidas Golf, Reebok-CCM Hockey und Rockport. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Im Großhandelssegment ging der Umsatz um 5% auf 9,100 Mrd. € zurück [2012: 9,533 Mrd. €]. Der Umsatz im Einzelhandelssegment legte 2% zu und erreichte 3,446 Mrd. € (2012: 3,373 Mrd. €). In den Anderen Geschäftssegmenten lag der Umsatz mit 1,946 Mrd. € um 2% unter dem Vorjahresniveau [2012: 1,977 Mrd. €].

Währungsbereinigter Konzernumsatz nimmt in fast allen Regionen zu

Der währungsbereinigte Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2013 in allen Regionen mit Ausnahme von Westeuropa über dem Vorjahresniveau. In Westeuropa verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz vor allem infolge von Rückgängen in Großbritannien, Italien und Spanien um 6%. In den Europäischen Schwellenländern wuchs der währungsbereinigte Konzernumsatz aufgrund von Wachstum in den meisten wichtigen Märkten der Region um 4%. In Nordamerika stieg der Konzernumsatz währungsbereinigt um 2%. Verantwortlich hierfür waren Umsatzzuwächse sowohl in den USA als auch in Kanada. Der Umsatz in China nahm währungsbereinigt um 7% zu. Die Anderen Asiatischen Märkte verzeichneten einen währungsbereinigten Umsatzaanstieg in Höhe von 5%; dies war in erster Linie deutlichen Steigerungen in Indien, Südkorea und Australien zuzuschreiben. In Lateinamerika legte der Umsatz mit zweistelligen Zuwächsen in den meisten wichtigen Märkten der Region, allen voran in Argentinien, Kolumbien und Mexiko, währungsbereinigt um 19% zu. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus **TABELLE 11**.

07 / Umsatzerlöse¹⁾ (in Mio. €)

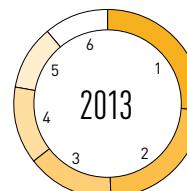
2013	14.492
2012	14.883
2011	13.322
2010	11.990
2009	10.381

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

08 / Umsatzerlöse nach Quartalen (in Mio. €)

Q4 2013	3.479
Q4 2012	3.369
Q3 2013	3.879
Q3 2012	4.173
Q2 2013	3.383
Q2 2012	3.517
Q1 2013	3.751
Q1 2012	3.824

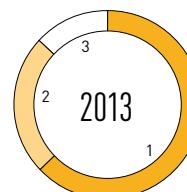
09 / Umsatzerlöse nach Regionen



- 1 / 26% Westeuropa
- 2 / 23% Nordamerika
- 3 / 15% Andere Asiatische Märkte
- 4 / 13% Europäische Schwellenländer
- 5 / 12% China
- 6 / 11% Lateinamerika

125
2013

10 / Umsatzerlöse nach Segmenten



- 1 / 63% Großhandel
- 2 / 24% Einzelhandel
- 3 / 13% Andere Geschäftssegmente

11 / Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2013	2012	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	3.800	4.076	-7 %	-6 %
Europäische Schwellenländer	1.894	1.947	-3 %	4 %
Nordamerika	3.362	3.410	-1 %	2 %
China	1.655	1.562	6 %	7 %
Andere Asiatische Märkte	2.206	2.407	-8 %	5 %
Lateinamerika	1.575	1.481	6 %	19 %
Gesamt¹⁾	14.492	14.883	-3 %	3 %

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

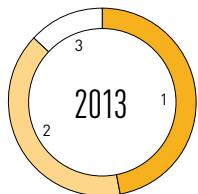
12 / Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)

	2013	2012	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Schuhe	6.873	6.922	-1 %	4 %
Bekleidung	5.813	6.290	-8 %	-3 %
Zubehör	1.806	1.671	8 %	15 %
Gesamt¹⁾	14.492	14.883	-3 %	3 %

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

126
2013

13 / Umsatzerlöse nach Produktbereichen



- 1 / 47% Schuhe
- 2 / 40% Bekleidung
- 3 / 13% Zubehör

Umsatzkosten gehen zurück

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 2013 lagen die Umsatzkosten mit 7,352 Mrd. € um 5 % unter dem Vorjahresniveau (2012: 7,780 Mrd. €). Verantwortlich hierfür waren vor allem geringere Beschaffungskosten infolge niedrigerer Rohstoffpreise zum Zeitpunkt der Produktbeschaffung. Zudem trugen Währungseffekte zum Rückgang der Umsatzkosten bei.

Konzernumsatz wächst in den Bereichen Schuhe und Zubehör

Im Geschäftsjahr 2013 stieg der Konzernumsatz auf währungsbereinigter Basis in den meisten Produktbereichen. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe wuchs im Jahr 2013 um 4 %. Verantwortlich hierfür waren vor allem zweistellige Zuwächse in den Kategorien Running und Outdoor. Auch Action Sports und das adidas NEO Label legten im zweistelligen Bereich zu. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Bekleidung ging um 3 % zurück. Umsatzzuwächse in den Kategorien Running, Fußball und Basketball wurden durch Rückgänge in Kategorien, die in engem Zusammenhang mit den sportlichen Großereignissen des Vorjahrs stehen, z.B. Olympic Sports, mehr als aufgehoben. Die Umsatzerlöse im Bereich Zubehör legten auf währungsbereinigter Basis im Vergleich zum Vorjahr um 15 % zu. Dies war im Wesentlichen deutlichen Umsatzzuwächsen in der Kategorie Fußball zuzuschreiben. Darüber hinaus wurde diese Entwicklung durch die erstmalige Konsolidierung von Adams Golf zum Ende des zweiten Quartals 2012 begünstigt. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus / TABELLE 12.

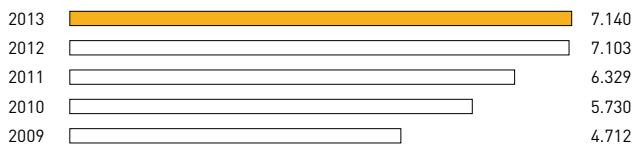
Bruttomarge des Konzerns verbessert sich um 1,5 Prozentpunkte

Die Bruttomarge des adidas Konzerns stieg im Geschäftsjahr 2013 um 1,5 Prozentpunkte auf 49,3 % (2012: 47,7 %) / GRAFIK 15. Diese Entwicklung übertraf unsere ursprüngliche Erwartung einer Bruttomarge zwischen 48,0 % und 48,5 %. Verantwortlich hierfür waren ein besserer Preis- und Produktmix, eine günstigere regionale Umsatzverteilung sowie ein höherer Anteil von Einzelhandelsumsätze, die höhere Margen erzielen. Dies glich die negativen Effekte resultierend aus weniger günstigen Hedging-Kursen mehr als aus. Das Bruttoergebnis des Konzerns verbesserte sich 2013 um 1 % auf 7,140 Mrd. € (2012: 7,103 Mrd. €) / GRAFIK 14.

Geringere Lizenz- und Provisionserträge

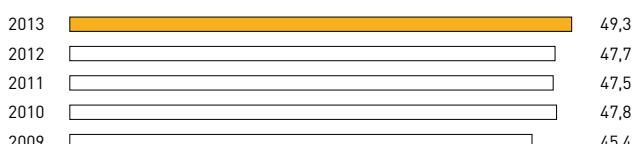
Die Lizenz- und Provisionserträge des adidas Konzerns gingen im Geschäftsjahr 2013 um 1 % auf 104 Mio. € zurück (2012: 105 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Lizenz- und Provisionserträge ebenfalls um 1 %, was hauptsächlich auf geringere Lizenzumsätze bei der Marke adidas zurückzuführen war.

14 / Bruttoergebnis¹⁾ (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

15 / Bruttomarge¹⁾ (in %)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

Anstieg der sonstigen betrieblichen Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge beinhalten Posten wie Erlöse aus Abgängen des Anlagevermögens und aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen sowie Versicherungsentschädigungen. Im Geschäftsjahr 2013 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Erträge um 13% auf 143 Mio. € (2012: 127 Mio. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 29, S. 227. Dies stand vor allem im Zusammenhang mit der Auflösung sonstiger Rückstellungen im operativen Bereich / SIEHE ERLÄUTERUNG 19, S. 211.

Sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz steigen um 1,0 Prozentpunkte

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten Posten wie das Sales-Working-Budget, das Marketing-Working-Budget und die Betriebsgemeinkosten. Im Jahr 2013 blieben die sonstigen betrieblichen Aufwendungen mit 6,133 Mrd. € nahezu unverändert (2012: 6,150 Mrd. €) / GRAFIK 17. Niedrigere Marketingaufwendungen wurden durch höhere Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns aufgehoben / SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 227. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich im Jahr 2013 um 1,0 Prozentpunkte auf 42,3% (2012: 41,3%) / GRAFIK 18.

Sales-Working-Budget erhöht sich im Verhältnis zum Umsatz

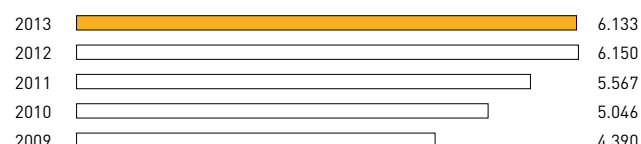
Das Sales-Working-Budget beinhaltet Aufwendungen zur Unterstützung des Produktdurchverkaufs. Die Aufwendungen stehen im Zusammenhang mit Marketing- und Promotion-Initiativen am Point-of-Sale sowie mit Geschäftsausstattungen und -einrichtungen. Da die Aufwendungen des Sales-Working-Budgets jeweils bestimmte Vertriebskanäle betreffen, werden sie den operativen Segmenten des Konzerns zugeordnet. Absolut gesehen nahmen die Sales-Working-Budget-Aufwendungen im Jahr 2013 um 12% auf 340 Mio. € zu (2012: 304 Mio. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich eine Folge höherer

16 / Bruttomarge nach Quartalen (in %)



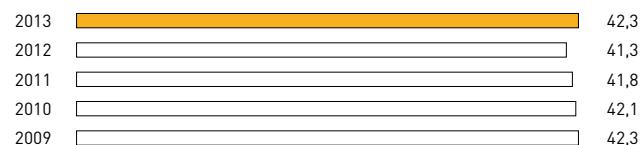
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

17 / Sonstige betriebliche Aufwendungen¹⁾ (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

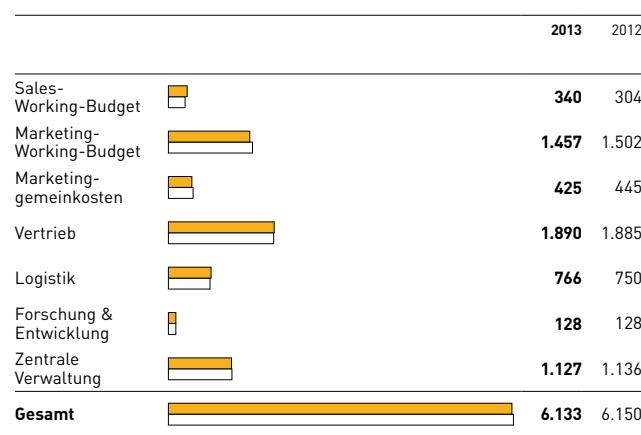
18 / Sonstige betriebliche Aufwendungen¹⁾ (in % der Umsatzerlöse)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

127
2013

19 / Sonstige betriebliche Aufwendungen nach Bereichen (in Mio. €)



■ 2013 □ 2012

Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns. Nach Marken betrachtet erhöhte sich das Sales-Working-Budget von adidas um 15% auf 253 Mio. € (2012: 220 Mio. €). Bei Reebok lag das Sales-Working-Budget mit 53 Mio. € zum Jahresende um 7% über dem Vorjahresniveau (2012: 50 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stieg das Sales-Working-Budget des Konzerns um 0,3 Prozentpunkte auf 2,3% (2012: 2,0%) / **GRAFIK 20**.

Marketing-Working-Budget im Verhältnis zum Umsatz stabil

Das Marketing-Working-Budget beinhaltet Posten wie Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Da die Aufwendungen des Marketing-Working-Budgets keine bestimmten Vertriebskanäle betreffen, werden sie den Segmenten nicht zugeordnet. Absolut gesehen ging das Marketing-Working-Budget um 3% auf 1,457 Mrd. € zurück (2012: 1,502 Mrd. €). Dieser Rückgang war auf niedrigere Aufwendungen sowohl bei der Marke adidas als auch bei Reebok zurückzuführen. Nach Marken betrachtet ging das Marketing-Working-Budget bei adidas um 1% auf 1,147 Mrd. € zurück (2012: 1,157 Mrd. €), bei Reebok verringerte es sich um 20% auf 150 Mio. € (2012: 188 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz blieb das Marketing-Working-Budget mit 10,1% stabil (2012: 10,1%) / **GRAFIK 21**.

Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz steigen um 0,7 Prozentpunkte

Die Betriebsgemeinkosten des Konzerns enthalten Gemeinkosten im Zusammenhang mit Marketing, Logistik, Vertrieb und F&E sowie mit zentralen Verwaltungsfunktionen. Personalaufwendungen machen fast die Hälfte der Betriebsgemeinkosten aus. Absolut gesehen blieben die Betriebsgemeinkosten im Geschäftsjahr 2013 mit 4,336 Mrd. € stabil (2012: 4,344 Mrd. €). Dies war in erster Linie eine Folge der niedrigeren Marketingaufwendungen, die zum Teil von höheren Logistik- und Lagerhaltungskosten aufgehoben wurden. Im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich die Betriebsgemeinkosten um 0,7 Prozentpunkte auf 29,9% (2012: 29,2%).

Anzahl der Mitarbeiter im Konzern nimmt um 10% zu

Ende Dezember 2013 beschäftigte der Konzern 50.728 Mitarbeiter. Das entspricht einem Anstieg um 10% gegenüber dem Vorjahresstand von 46.306. Verantwortlich für diese Entwicklung war vor allem die gestiegene Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte, insbesondere in den Europäischen Schwellenländern, die zu Neueinstellungen führte. Gemessen in Vollzeitäquivalenten nahm die Mitarbeiteranzahl zum Ende des Jahres 2013 um 8% auf 43.537 zu (2012: 40.168) / **SIEHE MITARBEITER, S. 105.**

EBITDA erhöht sich um 5%

Der Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2013 um 5% auf 1,523 Mrd. € (2012: 1,445 Mrd. €) / **GRAFIK 22**. Aufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (ohne Wertminderungen/-aufholungen) stiegen

20 / Sales-Working-Budget¹⁾ (in % der Umsatzerlöse)

2013		2,3
2012		2,0
2011		2,5

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

21 / Marketing-Working-Budget¹⁾ (in % der Umsatzerlöse)

2013		10,1
2012		10,1
2011		10,2

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

22 / EBITDA¹⁾ (in Mio. €)

2013		1.523
2012		1.445
2011		1.199
2010		1.159
2009		780

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

23 / Betriebsergebnis¹⁾ (in Mio. €)

2013 ²⁾		1.254
2012 ³⁾		1.185
2011		953
2010		894
2009		508

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

24 / Betriebsergebnis nach Quartalen (in Mio. €)

Q4 2013 ¹⁾		98
Q4 2012 ²⁾		26
Q3 2013		463
Q3 2012		494
Q2 2013		252
Q2 2012		256
Q1 2013		442
Q1 2012		409

1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

im Geschäftsjahr 2013 um 9% auf 286 Mio. € [2012: 263 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 2013 eine Wertberichtigung auf immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.

Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €

Infolge der jährlichen Prüfung des Wertminderungsbedarfs hat der adidas Konzern die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert und zum 31. Dezember 2013 einen Vorsteueraufwand in Höhe von 52 Mio. € ausgewiesen [2012: 265 Mio. €]. Von diesem Gesamtbetrag entfielen auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit Großhandel Iberia 23 Mio. €. Auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit Einzelhandel Nordamerika entfielen 29 Mio. €. Die Geschäfts- oder Firmenwerte dieser beiden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind vollständig wertgemindert. Die Wertminderungsaufwendungen ergaben sich im Wesentlichen aus angepassten Wachstumsaussichten sowie aus einer Erhöhung der länderspezifischen Diskontierungszinssätze. Vom Gesamtbetrag der erfassten Wertminderungen im Geschäftsjahr 2012 entfielen im Segment Großhandel 106 Mio. € auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit Nordamerika, 41 Mio. € auf Lateinamerika, 15 Mio. € auf Brasilien und 11 Mio. € auf Iberia. Die Wertminderungen im Jahr 2012 ergaben sich im Wesentlichen aus angepassten Wachstumsaussichten im Zusammenhang mit der Marke Reebok, insbesondere in den Märkten Nordamerika, Lateinamerika und Brasilien, sowie aus einer Erhöhung der länderspezifischen Diskontierungszinssätze infolge der Eurokrise. Darüber hinaus wurde im Geschäftsjahr 2012 der auf Reebok-CCM Hockey allokierte Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 68 Mio. € vollständig und der auf Rockport allokierte Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 24 Mio. € teilweise wertgemindert. Diese Wertminderungen waren im Wesentlichen durch die Neueinschätzung von zukünftigen Wachstumsprognosen und, im Falle von Rockport, auch durch eine Erhöhung des Diskontierungssatzes begründet. Die Wertminderungen waren in beiden Jahren nicht zahlungswirksam und haben keine Auswirkung auf die Liquidität des Konzerns / SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 195.

Operative Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte verbessert sich auf 8,7%

Das Betriebsergebnis des Konzerns stieg im Geschäftsjahr 2013 um 31% auf 1,202 Mrd. € [2012: 920 Mio. €]. Die operative Marge des adidas Konzerns verbesserte sich um 2,1 Prozentpunkte auf 8,3% [2012: 6,2%]. Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg das Betriebsergebnis um 6% auf 1,254 Mrd. € im Geschäftsjahr 2013 [2012: 1,185 Mrd. €] / GRAFIK 23. Dies entspricht einer Verbesserung der operativen Marge um 0,7 Prozentpunkte auf 8,7% [2012: 8,0%] / GRAFIK 25. Diese Entwicklung liegt unter unserer ursprünglichen Erwartung einer

operativen Marge von annähernd 9,0%. Hauptgründe für die Verbesserung der operativen Marge waren die positiven Effekte resultierend aus der Verbesserung der Bruttomarge, die höhere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierten.

Finanzerträge 28% unter dem Vorjahr

Die Finanzerträge verringerten sich 2013 um 28% auf 26 Mio. € [2012: 36 Mio. €]. Dies war vor allem auf niedrigere Zinserträge zurückzuführen / SIEHE ERLÄUTERUNG 32, S. 228.

Finanzaufwendungen gehen um 11% zurück

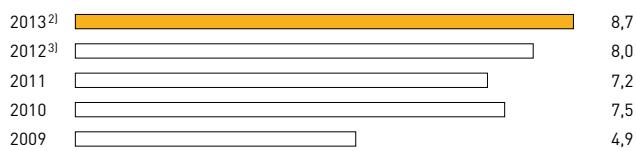
Die Finanzaufwendungen verringerten sich im Jahr 2013 um 11% auf 94 Mio. € [2012: 105 Mio. €] / GRAFIK 26. Niedrigere Zinsaufwendungen trugen hauptsächlich zu diesem Rückgang bei / SIEHE ERLÄUTERUNG 32, S. 228.

Gewinn vor Steuern ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte steigt um 6%

Der Konzerngewinn vor Steuern erhöhte sich um 33% auf 1,134 Mrd. € [2012: 851 Mio. €]. Im Verhältnis zum Umsatz stieg der Gewinn vor Steuern um 2,1 Prozentpunkte auf 7,8% [2012: 5,7%]. Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte nahm der Gewinn vor Steuern um 6% auf 1,186 Mrd. € zu [2012: 1,116 Mrd. €] / GRAFIK 27; im Verhältnis zum Umsatz stieg der Gewinn vor Steuern um 0,7 Prozentpunkte auf 8,2% [2012: 7,5%].

129
2013

25 / Operative Marge¹⁾ (in %)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

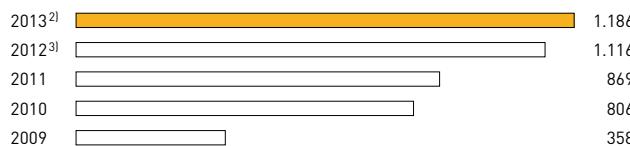
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

26 / Finanzaufwendungen¹⁾ (in Mio. €)



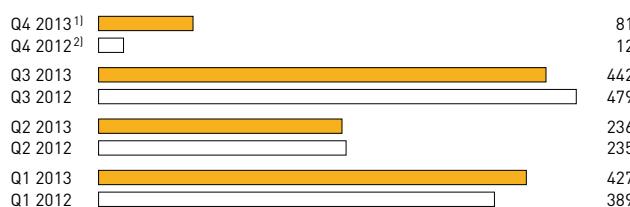
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

27 / Gewinn vor Steuern¹⁾ (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

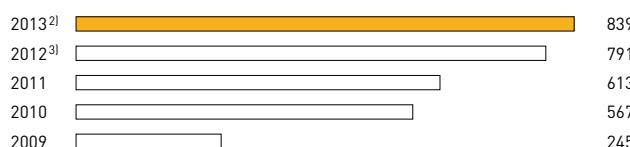
28 / Gewinn vor Steuern nach Quartalen (in Mio. €)



1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

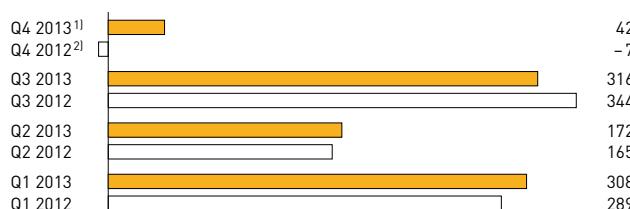
130
2013

29 / Auf Anteilseigner entfallender Gewinn¹⁾ (in Mio. €)



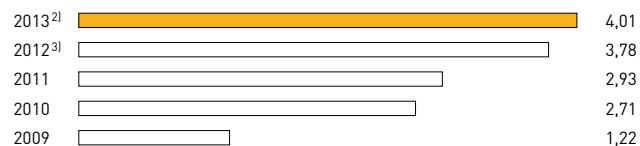
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

30 / Auf Anteilseigner entfallender Gewinn nach Quartalen (in Mio. €)



1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

31 / Verwässertes Ergebnis je Aktie¹⁾ (in €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

32 / Verwässertes Ergebnis je Aktie nach Quartalen (in €)



1) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte um 6 %

Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn erhöhte sich im Geschäftsjahr 2013 auf 787 Mio. € (2012: 526 Mio. €) und lag somit um 49 % über dem Vorjahreswert. Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte erhöhte sich der auf Anteilseigner entfallende Gewinn um 6 % auf 839 Mio. € (2012: 791 Mio. €) **GRAFIK 29**. Die Steuerquote des Konzerns ging 2013 vor allem infolge der geringeren nicht steuer-abzugsfähigen Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte um 8,0 Prozentpunkte auf 30,4 % zurück (2012: 38,4 %). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte verbesserte sich die effektive Steuerquote um 0,3 Prozentpunkte auf 29,0 % (2012: 29,3 %) **SIEHE ERLÄUTERUNG 33, S. 229**.

Ergebnis je Aktie ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte erreicht 4,01 €

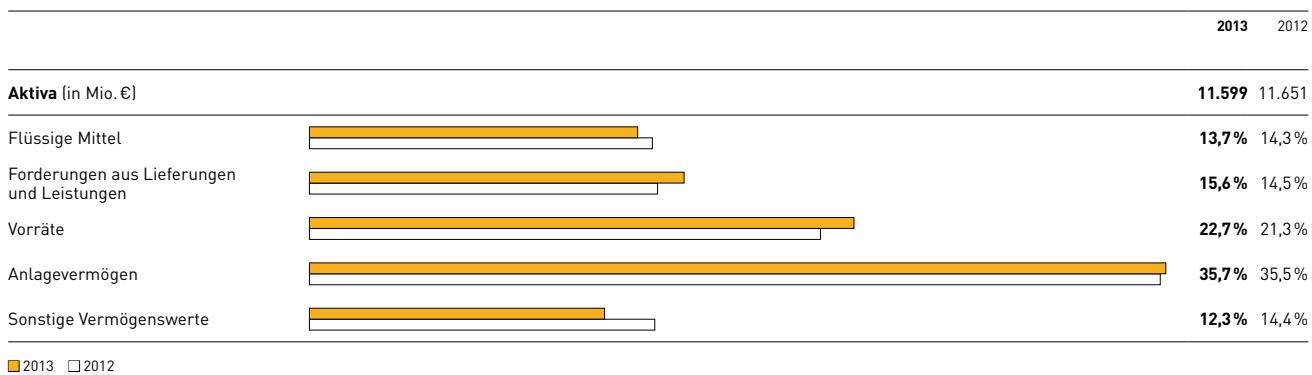
Im Geschäftsjahr 2013 betrug das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie 3,76 € (2012: 2,52 €). Dies entspricht einem Anstieg um 49 %. Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte verbesserte sich das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie um 6 % auf 4,01 € (2012: 3,78 €) **GRAFIK 31**. Diese Entwicklung liegt unter unserer ursprünglichen Prognose eines Ergebnisses je Aktie zwischen 4,25 € und 4,40 €. Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des Ergebnisses je Aktie belief sich auf 209.216.186 **SIEHE ERLÄUTERUNG 34, S. 231**.

Bilanz und Kapitalflussrechnung

Rechnungslegungsgrundsätze

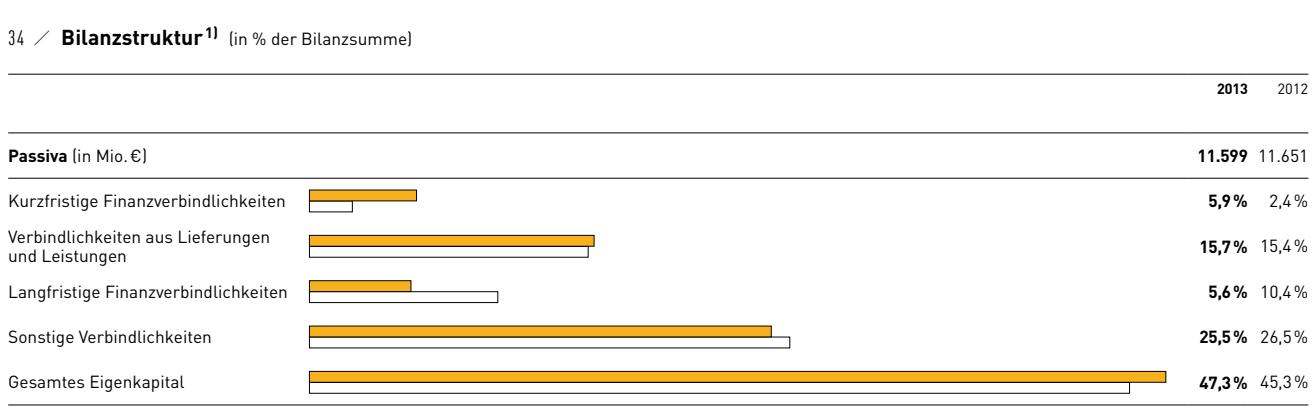
Der Konzernabschluss wird gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, erstellt. Im Jahr 2013 gab es neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen. Die Änderungen erfordern im Wesentlichen zusätzliche Angaben in den Konzernabschlüssen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 01, S. 194.**

33 / Bilanzstruktur¹⁾ (in % der Bilanzsumme)



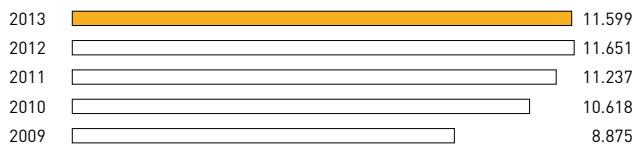
131
2013

34 / Bilanzstruktur¹⁾ (in % der Bilanzsumme)



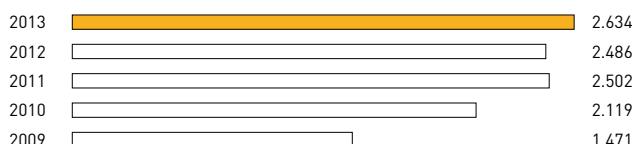
1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 186.

35 / Bilanzsumme¹⁾ (in Mio. €)



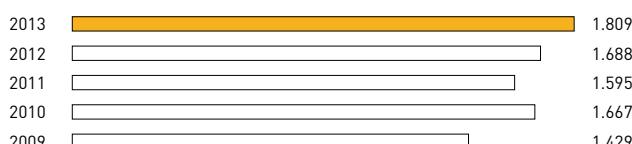
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

36 / Vorräte¹⁾ (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

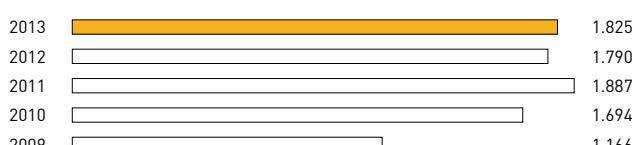
37 / Forderungen aus Lieferungen und Leistungen¹⁾ (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

38 / Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen¹⁾

(in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

Aktiva

Zum Ende des Geschäftsjahres 2013 blieb die Bilanzsumme mit 11,599 Mrd. € nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahr (2012: 11,651 Mrd. €) / GRAFIK 35. Der Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte und der langfristigen Vermögenswerte an der Bilanzsumme blieb zum Ende des Geschäftsjahres 2013 mit 59% bzw. 41% unverändert (2012: 59% bzw. 41%).

Die kurzfristigen Vermögenswerte blieben zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 mit 6,857 Mrd. € nahezu unverändert im Vergleich zum Vorjahr (2012: 6,877 Mrd. €). Die flüssigen Mittel verringerten sich

zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 um 5% auf 1,587 Mrd. € (2012: 1,670 Mrd. €), da der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit mehr als aufgehoben wurde. Negative Währungseffekte trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Die Vorräte des Konzerns lagen zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 mit 2,634 Mrd. € um 6% über dem Vorjahresniveau (2012: 2,486 Mrd. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 206. Auf währungsbereinigter Basis stiegen die Vorräte um 13%. Dies reflektiert die Erwartungen des Konzerns hinsichtlich eines Wachstums in den kommenden Quartalen und spiegelt zudem höhere Vorräte in Russland/GUS infolge von Vertriebsengpässen in der zweiten Jahreshälfte 2013 wider / GRAFIK 36. Die kurzfristigen Finanzanlagen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 um 84% auf 41 Mio. € (2012: 265 Mio. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 05, S. 205. Diese Entwicklung war primär auf niedrigere kurzfristige Cash-Investitionen zurückzuführen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des Konzerns lagen zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 mit 1,809 Mrd. € um 7% über dem Vorjahresniveau (2012: 1,688 Mrd. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 06, S. 205. Auf währungsbereinigter Basis erhöhten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 17% und spiegelten damit unser Geschäftswachstum im vierten Quartal 2013 wider / GRAFIK 37. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 um 5% auf 183 Mio. € (2012: 192 Mio. €) / SIEHE ERLÄUTERUNG 07, S. 206. Diese Entwicklung war hauptsächlich auf geringere Mietkautionen und niedrigere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 um 4% auf 506 Mio. € (2012: 489 Mio. €). Hauptgrund hierfür war ein Anstieg der Vorauszahlungen / SIEHE ERLÄUTERUNG 09, S. 206.

Die langfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 um 1% auf 4,742 Mrd. € zurück (2012: 4,774 Mrd. €). Das Anlagevermögen blieb zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 mit 4,144 Mrd. € stabil (2012: 4,139 Mrd. €). Das Anlagevermögen beinhaltet Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerte, Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte sowie langfristige finanzielle Vermögenswerte. Zugänge in Höhe von 492 Mio. € waren größtenteils auf den weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, den Bau des europäischen Vertriebszentrums in der Nähe von Osnabrück, Investitionen in die IT-Infrastruktur des Konzerns sowie die Weiterentwicklung der Konzernzentrale in Herzogenaurach zurückzuführen. Die Zugänge wurden durch Abschreibungen in Höhe von 291 Mio. €, negative Währungseffekte in Höhe von 132 Mio. €, Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € und Abgänge in Höhe von 12 Mio. € aufgehoben. Die Geschäfts- oder Firmenwerte stehen größtenteils im Zusammenhang mit der Akquisition des Reebok Geschäfts im Jahr 2006. Zum 31. Dezember 2013 verringerten sich die Geschäfts- oder Firmenwerte gegenüber dem Vorjahr um 6% auf 1,204 Mrd. € (2012: 1,281 Mrd. €). Der Rückgang resultierte hauptsächlich aus der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €. Hier von entfielen 23 Mio. € auf das Großhandelssegment und 29 Mio. € auf das Einzelhandelssegment / SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 195 / SIEHE ERLÄUTERUNG 12, S. 207. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 um 41% auf 30 Mio. € (2012: 21 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten / SIEHE ERLÄUTERUNG 15, S. 209.

Passiva

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2013 um 8% auf 4,732 Mrd.€ (2012: 4,374 Mrd.€). Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2013 um 2% auf 1,825 Mrd.€ (2012: 1,790 Mrd.€) **GRAFIK 38**. Auf währungsbereinigter Basis nahmen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen entsprechend der gestiegenen Vorräte um 5% zu. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2013 um 37% auf 113 Mio.€ (2012: 83 Mio.€). Dieser Anstieg resultierte in erster Linie aus höheren negativen beizulegenden Zeitwerten von Finanzinstrumenten **SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 211**. Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten haben sich zum Ende des Geschäftsjahres 2013 mehr als verdoppelt und betrugen 681 Mio.€ (2012: 280 Mio.€). Hauptgrund für diesen Anstieg war eine Umgliederung langfristiger Finanzverbindlichkeiten in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem Eurobond des Konzerns, der im Juli 2014 fällig wird. Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2013 um 20% auf 450 Mio.€ (2012: 563 Mio.€). Dies war vor allem auf niedrigere Rückstellungen für Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen und für Personal sowie auf sonstige Rückstellungen im operativen Bereich zurückzuführen. Zudem trugen Währungseffekte zum Rückgang der sonstigen kurzfristigen Rückstellungen bei **SIEHE ERLÄUTERUNG 19, S. 211**. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden nahmen zum 31. Dezember 2013 um 6% auf 1,147 Mrd.€ zu (2012: 1,084 Mrd.€). Dieser Anstieg war primär höheren abgegrenzten Schulden für Kundenrabatte sowie für ausstehende Rechnungen zuzuschreiben **SIEHE ERLÄUTERUNG 20, S. 212**. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2013 um 8% auf 276 Mio.€ (2012: 299 Mio.€). Hauptgrund hierfür waren in erster Linie niedrigere sonstige Steuerverbindlichkeiten **SIEHE ERLÄUTERUNG 21, S. 212**.

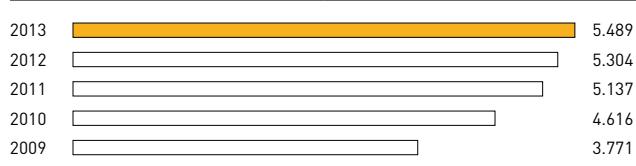
Die langfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2013 um 30% auf 1,386 Mrd.€ zurück (2012: 1,986 Mrd.€). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten lagen zum 31. Dezember 2013 mit 653 Mio.€ um 46% unter dem Vorjahresniveau (2012: 1,207 Mrd.€). Hauptgrund für diese Entwicklung war eine Umgliederung langfristiger Finanzverbindlichkeiten in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem Eurobond des Konzerns, der im Juli 2014 fällig wird **SIEHE ERLÄUTERUNG 17, S. 209**.

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital erhöhte sich zum 31. Dezember 2013 um 3% auf 5,489 Mrd.€ (2012: 5,304 Mrd.€) **GRAFIK 39**. Verantwortlich für diese Entwicklung war vor allem der in den letzten zwölf Monaten erwirtschaftete Gewinn. Dieser positive Effekt wurde durch negative Währungseffekte in Höhe von 312 Mio.€, die für das Jahr 2012 ausgezahlte Dividende in Höhe von 282 Mio.€ sowie niedrigere Hedging-Rücklagen in Höhe von 13 Mio.€ zum Teil aufgehoben **SIEHE ERLÄUTERUNG 25, S. 217**. Die Eigenkapitalquote des Konzerns verbesserte sich zum 31. Dezember 2013 auf 47,3% (2012: 45,5%).

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Zum Ende des Geschäftsjahres 2013 erhöhte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 10% auf 2,618 Mrd.€ (2012: 2,384 Mrd.€) **GRAFIK 40**. Diese Entwicklung steht im Zusammenhang mit höheren Vorräten des adidas Konzerns resultierend aus unseren Erwartungen hinsichtlich eines Wachstums in den kommenden Quartalen sowie aus höheren Vorräten in Russland/GUS infolge von Vertriebsengpässen in der zweiten Jahreshälfte 2013. Zudem trugen höhere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen infolge unseres Geschäftswachstums im vierten Quartal 2013 zu dem Anstieg des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bei. Infolgedessen stieg das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz um 0,9 Prozentpunkte auf 20,9% (2012: 20,0%) **GRAFIK 41**. Diese Entwicklung lag über unserer ursprünglichen Erwartung eines moderaten Anstiegs.

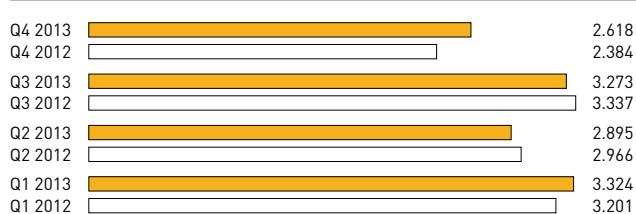
39 / Auf Anteilseigner entfallendes Kapital¹⁾ (in Mio. €)



¹⁾ 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

133
2013

40 / Operatives kurzfristiges Betriebskapital (in Mio. €)



41 / Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital¹⁾ (in % der Umsatzerlöse)



¹⁾ 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

Investitionsanalyse

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen) verwendet werden. Die Investitionen des Konzerns stiegen im Geschäftsjahr 2013 um 10% auf 479 Mio. € (2012: 434 Mio. €). Die Investitionen für Sachanlagen beliefen sich auf 427 Mio. € und lagen damit über dem Vorjahresniveau (2012: 376 Mio. €). Die Investitionen des Konzerns in immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 52 Mio. € und lagen damit um 10% unter dem Vorjahreswert (2012: 58 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich im Geschäftsjahr 2013 um 9% auf 286 Mio. € (2012: 263 Mio. €).

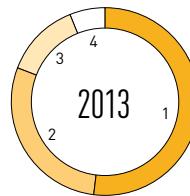
Der Großteil der Investitionen des Konzerns wurde mit 52% im Bereich Zentralbereiche/Konsolidierung erfasst (2012: 58%). Diese standen hauptsächlich im Zusammenhang mit Investitionen in die Logistikinfrastruktur des Konzerns sowie in IT-Systeme **GRAFIK 42**. Auf das Einzelhandelssegment entfielen 29% der Investitionen des Konzerns (2012: 24%). Investitionen standen vor allem im Zusammenhang mit der Eröffnung weiterer Geschäfte der Marken adidas und Reebok, insbesondere in Russland/GUS. Investitionen im Großhandelssegment machten 13% der Gesamtinvestitionen aus (2012: 12%). Auf die Anderen Geschäftssegmente entfielen 6% der gesamten Investitionen (2012: 6%). Nach Regionen betrachtet entfielen auf Westeuropa 41% der Investitionen des Konzerns (2012: 45%), gefolgt von den Europäischen Schwellenländern mit 17% (2012: 15%), Nordamerika mit 16% (2012: 11%) und China mit 13% (2012: 9%) **GRAFIK 43**.

134
2013

Liquiditätsanalyse

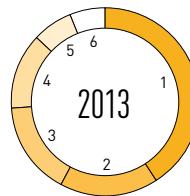
Im Geschäftsjahr 2013 verringerte sich der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit, primär aufgrund des höheren Bedarfs an kurzfristigem Betriebskapital, um 33% auf 634 Mio. € (2012: 942 Mio. €). Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit nahm um 12% auf 243 Mio. € zu (2012: 217 Mio. €). Dieser bezog sich vor allem auf Ausgaben für Sachanlagen wie z.B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften in unserem Einzelhandelssegment sowie Investitionen in die Logistikinfrastruktur und in IT-Systeme. Die Ausgaben für Investitionen wurden durch den Verkauf kurzfristiger Finanzanlagen zum Teil kompensiert. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf insgesamt 439 Mio. € (2012: Nettomittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit in Höhe von 42 Mio. €). Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit stand vor allem im Zusammenhang mit der Auszahlung der Dividende für das Geschäftsjahr 2012 in Höhe von 282 Mio. € sowie mit der Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 221 Mio. €. Währungseffekte in Höhe von 35 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Konzerns im Geschäftsjahr 2013 aus (2012: 3 Mio. €). Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Rückgang der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 um 83 Mio. € auf 1,587 Mrd. € (31. Dezember 2012: 1,670 Mrd. €) **GRAFIK 45**.

42 / Investitionen nach Segmenten



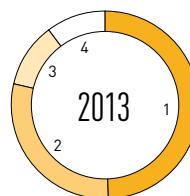
- | | |
|---------|------------------------------------|
| 1 / 52% | Zentralbereiche/
Konsolidierung |
| 2 / 29% | Einzelhandel |
| 3 / 13% | Großhandel |
| 4 / 6% | Andere Geschäftssegmente |

43 / Investitionen nach Regionen



- | | |
|---------|-----------------------------|
| 1 / 41% | Westeuropa |
| 2 / 17% | Europäische Schwellenländer |
| 3 / 16% | Nordamerika |
| 4 / 13% | China |
| 5 / 7% | Andere Asiatische Märkte |
| 6 / 6% | Lateinamerika |

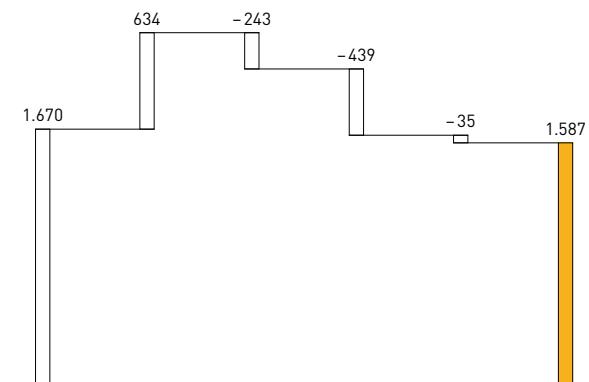
44 / Investitionen nach Bereichen



- | | |
|---------|--------------------------------------|
| 1 / 49% | Sonstige Investitionen |
| 2 / 29% | Eigene Einzelhandels-
aktivitäten |
| 3 / 11% | Einzelhandelsunterstützung |
| 4 / 11% | IT |

45 / Veränderung der flüssigen Mittel (in Mio. €)

Flüssige Mittel Ende 2012	Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	Mittelabfluss aus Investitions- tätigkeit	Mittelabfluss aus Finanzierungs- tätigkeit	Wechsel- kursbedingte Veränderung	Flüssige Mittel Ende 2013
------------------------------	--	--	---	---	------------------------------



Der Konzern beendete das Jahr 2013 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 295 Mio. €. Verglichen mit der Netto-Cash-Position in Höhe von 448 Mio. € zum Ende des Vorjahrs entspricht dies einem Rückgang um 153 Mio. €. Hauptgründe hierfür waren der höhere Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital sowie die Dividendenzahlung und die getätigten Investitionen im Jahr 2013 / **SIEHE TREASURY, S. 135**. Währungseffekte in Höhe von 3 Mio. € wirkten sich hier positiv aus. Das Verhältnis von Netto-finanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 auf -0,2 (2012: -0,3) / **GRAFIK 46**.

Der operative Cashflow, wie er im internen Konzern-Managementssystem dargestellt wird / **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118**, verringerte sich im Geschäftsjahr 2013 um 2% auf 827 Mio. € (2012: 841 Mio. €). Der Rückgang war in erster Linie auf einen höheren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital sowie auf höhere Investitionen zurückzuführen. Dies hob den Anstieg des Betriebsergebnisses mehr als auf.

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 2013 betragen die zukünftigen Mindestmietausgaben im Zusammenhang mit operativen Leasingverträgen 1,669 Mrd. € (2012: 1,798 Mrd. €); dies entsprach einem Rückgang um 7% gegenüber dem Vorjahr / **SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 220**. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen erhöhten sich im Jahr 2013 um 1% auf 3,791 Mrd. € (2012: 3,768 Mrd. €) / **SIEHE ERLÄUTERUNG 37, S. 235**.

46 / Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA

	Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA
2013	-0,2
2012	-0,3
2011	-0,1
2010	0,2
2009	1,2

Treasury

Finanzierungsgrundsätze des Konzerns

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

Treasury-System und -Verantwortlichkeiten

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

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

Zentralisierte Treasury-Funktion

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der Konzern-Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochtergesellschaften weitergegeben und durch Garantien der adidas AG abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist der Konzern in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind generell unbesichert und ggf. mit marktüblichen Kreditverpflichtungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Der Konzern unterhält gute Geschäftsbeziehungen zu verschiedenen 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 / **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158.** 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. Darüber hinaus werden die Cash-Management- und Zahlungsprozesse derzeit von der Konzern-Treasury-Abteilung weltweit standardisiert und konsolidiert. Dies umfasst u.a. automatisierte, grenzüberschreitende Cash-Pools, eine Payment-Factory und ein neues In-House-Bank-Konzept. 2013 wurden standardisierte und konsolidierte Cash-Management- und Zahlungsprozesse eingeführt. Im Verlauf des Jahres 2014 werden diese Funktionalitäten weiter ausgebaut.

136
2013

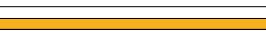
Finanzielle Flexibilität

Die finanzielle Flexibilität des Konzerns ist durch die Verfügbarkeit ungenutzter Kreditlinien in Höhe von 2,026 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 sichergestellt (2012: 2,304 Mrd. €). Diese umfassen eine fest zugesagte Konsortialkreditlinie in Höhe von 500 Mio. € sowie bilaterale Kreditlinien bei verschiedenen Banken in Höhe von insgesamt 1,526 Mrd. € (2012: 1,804 Mrd. €). Die Konsortialkreditlinie hat eine Restlaufzeit von vier Jahren mit zwei Verlängerungsoptionen um jeweils ein Jahr. Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

Bilaterale Kreditlinien gehen zurück

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 verringerten sich die bilateralen Kreditlinien um 11% auf 1,652 Mrd. € (2012: 1,863 Mrd. €). Die Kreditlinien gingen entsprechend dem niedrigeren Finanzierungsbedarf und den höheren Liquiditätsüberschüssen zurück. Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 22% bzw. 78% der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2012: 20% bzw. 80%) / **GRAFIK 49.**

47 / Bestehende Kreditlinien (in Mio. €)

		2013	2012
Bilaterale Kreditlinien		1.652	1.863
Konsortialkredit		500	500
Schuldschein-darlehen		248	480
Eurobond		500	499
Wandelanleihe		460	449
Gesamt		3.360	3.791

■ 2013 □ 2012

48 / Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten (in Mio. €)

		2013	2012
< 1 Jahr		2.207	2.014
1 bis 3 Jahre		193	714
3 bis 5 Jahre		960	1.063
> 5 Jahre		0	0
Gesamt		3.360	3.791

■ 2013 □ 2012

49 / Bilaterale Kreditlinien (in Mio. €)

		2013	2012
Fest zugesagt		370	376
Nicht fest zugesagt		1.282	1.487
Gesamt		1.652	1.863

■ 2013 □ 2012

50 / Währungssplit bei Bruttofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)

		2013	2012
EUR		1.016	1.004
USD		193	424
Sonstige		125	59
Gesamt		1.334	1.487

■ 2013 □ 2012

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 2013 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 / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 151**. 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.

Rückgang der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Jahres 2013 infolge der Rückzahlung eines US-Schuldscheindarlehens um 10% auf 1,334 Mrd. € (2012: 1,487 Mrd. €) / **GRAFIK 51**. Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich im Geschäftsjahr 2013 auf 126 Mio. € (2012: 59 Mio. €). Die Schuldsscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen verringerten sich um 48% auf 248 Mio. € (2012: 480 Mio. €). Der Betrag der ausstehenden Wandelanleihen erhöhte sich um 3% auf 460 Mio. € (2012: 449 Mio. €). Grund für diese Entwicklung war die Zuschreibung der Fremdkapitalkomponente / **GRAFIK 55**. 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 2013 auf 960 Mio. € (2012: 948 Mio. €). Am Ende des Jahres 2013 waren, wie auch im Vorjahr, keine Commercial Paper ausstehend.

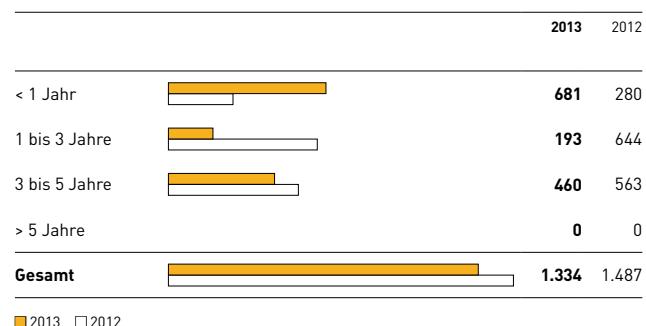
Euro dominiert Währungsmix

Der Großteil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns wird in Euro und US-Dollar gehalten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2013 machten die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro 76% der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2012: 68%). Der Anteil der in US-Dollar gehaltenen Bruttofinanzverbindlichkeiten ging auf 14% zurück (2012: 29%) / **GRAFIK 50**.

Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten stabil

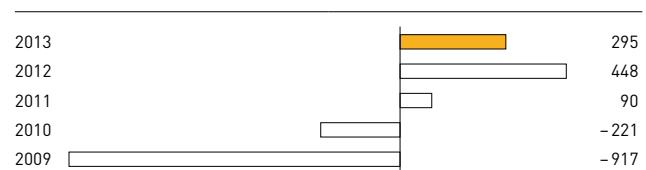
Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Konzerns blieb im Verlauf des Jahres 2013 stabil / **GRAFIK 51**. Im Jahr 2014 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente über einen Betrag von 681 Mio. € fällig. Zum Vergleich: Im Verlauf des Geschäftsjahrs 2013 liefen Finanzinstrumente über einen Betrag von 280 Mio. € aus.

51 / Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)



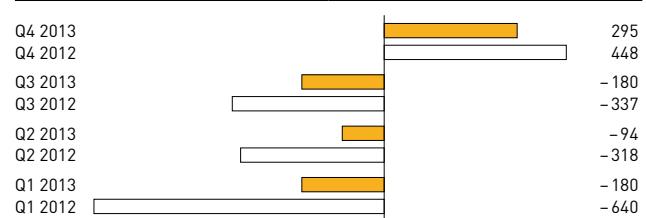
52 / Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten

(in Mio. €)



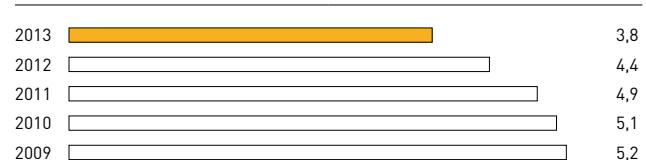
137
2013

53 / Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten nach Quartalen¹⁾ (in Mio. €)



1) Am Ende der Periode.

54 / Zinssatzentwicklung¹⁾ (in %)



1) Gewichteter durchschnittlicher Zinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

Verbesserter Zinssatz

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2013 auf 3,8% (2012: 4,4%) / **GRAFIK 54**. Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Rückzahlung eines festverzinslichen US-Schuldscheindarlehens sowie auf die Reduzierung lokaler Finanzverbindlichkeiten, die einen höheren Zinssatz aufweisen, zurückzuführen. Festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2013 91% der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2012: 96%). 9% der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns waren variabel verzinslich (2012: 4%).

Netto-Cash-Position beläuft sich auf 295 Mio. €

Der Konzern beendete das Jahr 2013 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 295 Mio. €. Verglichen mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 448 Mio. € zum Ende des Vorjahrs entspricht dies einem Rückgang um 153 Mio. € / **GRAFIK 52**. Verantwortlich hierfür war vor allem ein höherer Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital. Währungseffekte in Höhe von 3 Mio. € wirkten sich positiv auf die Entwicklung der Netto-Cash-Position aus.

Effektives Währungsmanagement von hoher Priorität

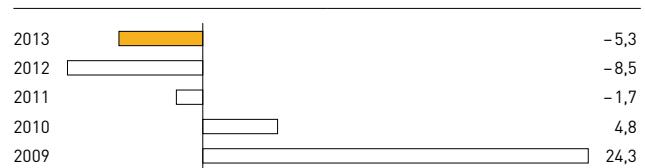
Da der adidas Konzern als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, ist das effektive Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Konzern-Treasury-Abteilung. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 94**. Im Geschäftsjahr 2013 betrug das Nettodefizit resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 5,2 Mrd. US-\$ (2012: 5,1 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 2,6 Mrd. US-\$ auf den Euro (2012: 2,7 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt der Konzern ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von 12 bis 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. Das bedeutet, dass zum Jahresende 2013 das Hedging für das Jahr 2014 nahezu vollständig abgeschlossen ist. Außerdem hat der Konzern mit der Absicherung für das Jahr 2015 begonnen. Im Geschäftsjahr 2014 wird der positive Effekt günstigerer Umrechnungskurse von US-Dollar in Euro durch weniger günstige Umrechnungskurse in den Schwellenländern sowie in Japan mehr als aufgehoben werden. Um den Konzern gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die Konzern-Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z.B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. Der Einsatz von Währungsoptionen ermöglicht dem Konzern, an künftigen positiven Kursentwicklungen zu partizipieren / **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158**.

55 / Finanzierungsstruktur¹⁾ (in Mio. €)

	2013	2012
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	1.629	1.935
Bankkredite	126	59
Commercial Paper	0	0
Schuldscheindarlehen	248	480
Eurobond	500	499
Wandelanleihe	460	449
Bruttofinanzverbindlichkeiten	1.334	1.487
Netto-Cash-Position	295	448

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

56 / Verschuldungsgrad (in %)



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

Emittierte Anleihen	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Eurobond	EUR 500	fix	2014
Deutsches Schuldscheindarlehen	EUR 56	fix	2014
US-Schuldscheindarlehen	USD 115	fix	2015
US-Schuldscheindarlehen	USD 150	fix	2016
Wandelanleihe	EUR 500	fix	2019

Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG

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

Operatives Geschäft und Kapitalstruktur der adidas AG

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

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

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen in weiten Teilbereichen den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des adidas Konzerns **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 151 / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158.**

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark durch die Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft für den Konzern geprägt. So machten im Geschäftsjahr 2013 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 52% der Bilanzsumme aus. Die konzerninternen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem 28% der Aktivseite sowie 45% der Passivseite der Bilanz im Geschäftsjahr 2013 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 2013 anzuwenden sind, steht, nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

58 ✓ **Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach HGB (Kurzfassung)**
(in Mio. €)

	2013	2012
Umsatzerlöse	1.954	2.004
Gesamtleistung	1.954	2.004
Sonstige betriebliche Erträge	1.165	1.270
Materialaufwand	-532	-574
Personalaufwand	-357	-343
Abschreibungen	-81	-71
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.981	-2.055
Betriebliches Ergebnis	168	231
Finanzergebnis	43	350
Steuern	-111	-77
Jahresüberschuss	100	504
Gewinnvortrag	324	103
Bilanzgewinn	424	607

Umsatzerlöse gehen um 2% zurück

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 lagen mit 1,954 Mrd. € um 2% unter dem Vorjahresniveau (2012: 2.004 Mrd. €). Der Umsatrückgang ist vor allem auf geringere Lizenzeinnahmen von verbundenen Unternehmen sowie auf leicht gesunkene Umsätze von adidas Deutschland zurückzuführen **TABELLE 59.**

139
2013

59 ✓ **Umsatzerlöse der adidas AG** (in Mio. €)

	2013	2012
Lizenz- und Provisionserträge	1.088	1.111
adidas Deutschland	701	722
Ausländische Tochtergesellschaften	103	102
Y-3	44	46
Sonstige Umsatzerlöse	18	23
Gesamt	1.954	2.004

Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge um 8%

Im Geschäftsjahr 2013 gingen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 8 % auf 1,165 Mrd. € zurück (2012: 1,270 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der Erträge aus der Währungs-umrechnung zurückzuführen.

Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 4 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG verringerten sich im Geschäftsjahr 2013 um 4 % auf 1,981 Mrd. € (2012: 2,055 Mrd. €). Dies ist größtenteils auf einen Rückgang der Verluste aus der Währungs-umrechnung sowie auf geringere Rechts- und Beratungskosten zurückzuführen, die einen Anstieg der Aufwendungen, vor allem im Bereich Marketing, mehr als ausgleichen.

Abschreibungen steigen um 14 %

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2013 um 14 % auf 81 Mio. € (2012: 71 Mio. €), vor allem infolge der Abschreibungen für Software.

Betriebliches Ergebnis unter Vorjahresniveau

Das betriebliche Ergebnis lag mit 168 Mio. € um 27 % unter dem Vorjahresniveau (2012: 231 Mio. €). Hauptgrund hierfür war der Rückgang bei den sonstigen betrieblichen Erträgen sowie der Anstieg der Abschreibungen und des Personalaufwands.

140
2013

Finanzergebnis verringert sich

Das Finanzergebnis der adidas AG verringerte sich im Jahr 2013 um 88 % auf 43 Mio. € (2012: 350 Mio. €). Der deutliche Rückgang ist auf niedrigere Ergebnisübernahmen infolge von Ergebnisabführungsverträgen mit verbundenen Unternehmen zurückzuführen. Im Jahr 2013 verringerten sich die Ergebnisübernahmen um 330 Mio. € auf 6 Mio. € (2012: 336 Mio. €). Die Beteiligungserträge stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 19 % auf 102 Mio. € (2012: 86 Mio. €).

Das Zinsergebnis der adidas AG verringerte sich im Geschäftsjahr 2013 um 14 % auf 62 Mio. € (2012: 72 Mio. €). Grund hierfür waren vor allem niedrigere Zinsaufwendungen gegenüber verbundenen Unternehmen.

Rückgang des Jahresüberschusses

Das Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verringerte sich im Geschäftsjahr 2013 um 64 % auf 211 Mio. € (2012: 581 Mio. €). Gründe hierfür waren der Rückgang des Finanzergebnisses sowie der Rückgang des betrieblichen Ergebnisses. Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 111 Mio. € belief sich der Jahresüberschuss auf 100 Mio. € (2012: 504 Mio. €).

Bilanz

60 / Bilanz nach HGB (Kurzfassung) (in Mio. €)

	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	148	152
Sachanlagen	304	265
Finanzanlagen	3.476	3.480
Anlagevermögen	3.928	3.897
Vorräte	29	33
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1.928	1.976
Flüssige Mittel, Wertpapiere	736	1.048
Umlaufvermögen	2.693	3.057
Rechnungsabgrenzungsposten	73	76
Bilanzsumme	6.694	7.030
Passiva		
Eigenkapital	2.489	2.672
Rückstellungen	393	361
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	3.812	3.997
Bilanzsumme	6.694	7.030

Bilanzsumme geht um 5 % zurück

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 verringerte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 5 % auf 6,694 Mrd. € (2012: 7,030 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der flüssigen Mittel in Höhe von 312 Mio. € zurückzuführen.

Eigenkapital 7 % unter Vorjahresniveau

Das Eigenkapital verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 um 7 % auf 2,489 Mrd. € (2012: 2,672 Mrd. €). Verantwortlich hierfür war im Wesentlichen der im Verhältnis zur ausgeschütteten Dividende für das Geschäftsjahr 2012 niedrigere Jahresüberschuss 2013. Die Eigenkapitalquote blieb unter Berücksichtigung der Ausschüttung aus dem Bilanzgewinn des Vorjahrs sowie des erzielten Jahresüberschusses mit 37 % in etwa auf Vorjahresniveau.

Rückstellungen steigen um 9 %

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 erhöhten sich die Rückstellungen um 9 % auf 393 Mio. € (2012: 361 Mio. €).

Verbindlichkeiten und sonstige Posten verringern sich um 5%

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten lagen zum 31. Dezember 2013 mit 3,812 Mrd. € um 5% unter dem Vorjahresniveau (2012: 3,997 Mrd. €). Der Rückgang resultierte in erster Linie aus dem Abbau der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen.

Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit spiegelt Jahresüberschuss wider

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 89 Mio. € (2012: 665 Mio. €). Die Veränderung zum Vorjahr resultierte vor allem aus dem niedrigeren Jahresüberschuss und den gesunkenen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 115 Mio. € (2012: 128 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen und das immaterielle Anlagevermögen in Höhe von 116 Mio. € zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 287 Mio. € (2012: Mittelzufluss von 128 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist auf die Dividendenzahlung in Höhe von 282 Mio. € zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen verringerte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr um 312 Mio. € auf 736 Mio. € (2012: 1,048 Mrd. €).

Die adidas AG verfügt über eine zugesagte Konsortialkreditlinie in Höhe von 500 Mio. €, die zum 31. Dezember 2013 nicht in Anspruch genommen wurde / **SIEHE TREASURY, S. 135**.

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 2013), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose, auf den Namen lautende Stückaktien, die jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind („Aktien“). Zum 31. Dezember 2013 besitzt die adidas AG keine eigenen Aktien / **SIEHE ERLÄUTERUNG 25, S. 217**. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ist gemäß § 4 Abs. 8 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden.

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. 58**.

Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Vertragliche Vereinbarungen mit der adidas AG oder sonstige Vereinbarungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien beschränken, sind uns nicht bekannt. Aufgrund des Code of Conduct 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 / **SIEHE VORSTAND, S. 36.** 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.

Der Aufsichtsrat kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied bzw. zum Vorstandsvorsitzenden widerrufen, wenn ein wichtiger Grund, z.B. eine grobe Pflichtverletzung oder ein Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung, vorliegt. Da die adidas AG den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) unterliegt, ist für die Bestellung von Mitgliedern des Vorstands, aber auch für deren Abberufung eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der Aufsichtsratsmitglieder erforderlich (§ 31 MitbestG). Kommt eine solche Mehrheit bei der ersten Abstimmung im Aufsichtsrat nicht zustande, so hat der Vermittlungsausschuss einen Vorschlag zu unterbreiten, der andere Vorschläge jedoch nicht ausschließt. Die Bestellung bzw. Abberufung erfolgt dann in einer zweiten Abstimmung mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder. Wird auch hierbei die erforderliche Mehrheit nicht erreicht, erfolgt eine dritte Abstimmung, die erneut einer einfachen Mehrheit bedarf, bei der dem Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch zwei Stimmen zustehen.

Fehlt ein erforderliches Vorstandsmitglied, hat darüber hinaus in dringenden Fällen das Amtsgericht Fürth gemäß § 85 Abs. 1 AktG auf Antrag eines Beteiligten ein Vorstandsmitglied zu bestellen.

Satzungsänderungen

Die Satzung der adidas AG kann gemäß § 179 Abs. 1 Satz 1 AktG grundsätzlich nur durch einen Beschluss der Hauptversammlung geändert werden. Gemäß § 21 Abs. 3 der Satzung in Verbindung mit § 179 Abs. 2 Satz 2 AktG beschließt die Hauptversammlung der adidas AG über Satzungsänderungen grundsätzlich mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen und mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Soweit das Gesetz zwingend eine größere Stimm- oder Kapitalmehrheit vorschreibt, ist diese maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann jedoch der Aufsichtsrat gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 der Satzung beschließen.

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienausgabe

Die Befugnisse des Vorstands sind in §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit § 7 der Satzung geregelt. Er hat insbesondere die Aufgabe, die adidas AG unter eigener Verantwortung zu leiten und die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich zu vertreten.

Seine Befugnisse zur Ausgabe von Aktien ergeben sich aus § 4 der Satzung und den gesetzlichen Bestimmungen:

Genehmigtes Kapital

- / Bis zum 30. Juni 2016 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Scheinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 25.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/II).
- / Bis zum 30. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/I).
- / Bis zum 30. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/III).

Die vorstehenden Ermächtigungen sehen vor, dass das Bezugsrecht der Aktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrats jeweils in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden kann / **SIEHE ERLÄUTERUNG 25, S. 217.**

Bedingtes Kapital

- / Bis zum 5. Mai 2015 ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 ermächtigt, durch die Gesellschaft oder nachgeordnete Konzernunternehmen einmalig oder mehrmalig Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 1,5 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 den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt 36.000.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren.

Hierzu ist das Grundkapital um bis zu 36.000.000 € bedingt erhöht worden (Bedingtes Kapital 2010). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen. Diese Ermächtigung beinhaltet auch den Ausschluss des Bezugsrechts, soweit dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhaber bzw. Gläubiger 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 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 mit Zustimmung des Aufsichtsrats am 14. März 2012 eine Wandelanleihe unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre begeben und damit von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch gemacht. Für die Ausgabe von Aktien an die Inhaber der Teilschuldverschreibungen steht das Bedingte Kapital 2010 zur Verfügung. 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 insgesamt auf derzeit 6.016.954 Aktien.

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienrückkauf

Die Befugnisse zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 6. Mai 2010.

✓ Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 5. Mai 2015 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 ihre Tochtergesellschaften oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einer Tochtergesellschaft beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

Der Rückkauf über die Börse erfolgt mittels eines öffentlichen Kaufangebots, einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von Verkaufsofferten oder durch die Einräumung von Andienungsrechten an die Aktionäre. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Die Verwendungszwecke der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können dem Punkt 11 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 entnommen werden. Insbesondere können die Aktien wie folgt verwendet werden:

- ✓ Sie können über die Börse, durch ein 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 oder Beteiligungen an Unternehmen 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 Lizzen, auch durch Tochtergesellschaften, angeboten und veräußert werden.
- ✓ Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus 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 ist unter der von der Hauptversammlung am 6. Mai 2010 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienerwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten durchzuführen, die mit einem Finanzinstitut 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 5. Mai 2015 erfolgt. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (oben dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

Change of Control/Entschädigungsvereinbarungen

Die wesentlichen Vereinbarungen der adidas AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels (Change of Control) stehen, betreffen Finanzierungsvereinbarungen. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese wie üblich für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligstellung der Rückzahlung vor.

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

Geschäftsentwicklung nach Segmenten

Der adidas Konzern gliedert seine betriebliche Tätigkeit in drei Berichtssegmente: Großhandel, Einzelhandel und Andere Geschäftssegmente. Das Großhandelssegment umfasst die Geschäftstätigkeit der Marken adidas und Reebok mit Einzelhändlern. Das Einzelhandelssegment umfasst neben den eigenen Einzelhandelsaktivitäten auch das E-Commerce-Geschäft der Marken adidas und Reebok. Die Ergebnisse von TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey sowie der Anderen Zentral Geführten Marken, zu denen Marken wie Y-3 und Five Ten gehören, werden unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

Geschäftsentwicklung Großhandel

Ergebnisse des Großhandelssegments für das Geschäftsjahr 2013

Im Geschäftsjahr 2013 blieb der Umsatz im Großhandelssegment währungsbereinigt stabil. Der Umsatz bei Reebok stieg im niedrigen einstelligen Bereich; bei adidas blieb der Umsatz nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahr. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz im Großhandelssegment verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr um 5 % auf 9,100 Mrd. € (2012: 9,533 Mrd. €) **TABELLE 01**.

144
2013

Die Bruttomarge im Großhandelssegment lag mit 42,7 % um 2,4 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2012: 40,3 %). Verantwortlich hierfür waren ein besserer Preis- und Produktemix sowie eine günstigere regionale Umsatzverteilung. Nach Marken betrachtet erhöhte sich die Bruttomarge von adidas aus der Großhandelstätigkeit um 2,1 Prozentpunkte auf 44,2 % (2012: 42,1 %). Die Bruttomarge der Marke Reebok aus der Großhandelstätigkeit verbesserte sich um 4,8 Prozentpunkte auf 31,0 % (2012: 26,2 %). Das Bruttoergebnis des Großhandelssegments stieg um 1 % auf 3,884 Mrd. € (2012: 3,840 Mrd. €) **TABELLE 01**.

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,4 Prozentpunkte auf 8,8 % (2012: 9,2 %). Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im

01 / Großhandel im Überblick (in Mio. €)

	2013	2012	Veränderung
Umsatzerlöse	9.100	9.533	-5 %
Bruttoergebnis	3.884	3.840	1 %
Bruttomarge	42,7 %	40,3 %	2,4 PP
Segmentbetriebsergebnis	3.082	2.965	4 %
Operative Marge des Segments	33,9 %	31,1 %	2,8 PP

Großhandelssegment beinhaltet in erster Linie Aufwendungen des Sales-Working-Budgets sowie Aufwendungen für Vertriebspersonal, Verwaltung und Logistik. In Euro lagen die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit mit 802 Mio. € um 8 % unter dem Vorjahresniveau (2012: 875 Mio. €). Dies war primär geringeren Aufwendungen für Verwaltung und Logistik zuzuschreiben.

Das Segmentbetriebsergebnis verbesserte sich um 4 % auf 3,082 Mrd. € (2012: 2,965 Mrd. €). Die operative Marge des Segments stieg um 2,8 Prozentpunkte auf 33,9 % (2012: 31,1 %) **TABELLE 01**. Gründe hierfür waren die höhere Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz.

02 / Großhandel Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2013	2012	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	2.941	3.257	-10 %	-9 %
Europäische Schwellenländer	545	545	0 %	8 %
Nordamerika	1.633	1.744	-6 %	-3 %
China	1.403	1.322	6 %	7 %
Andere Asiatische Märkte	1.368	1.493	-8 %	5 %
Lateinamerika	1.210	1.172	3 %	16 %
Gesamt¹⁾	9.100	9.533	-5 %	0 %

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Entwicklung des Großhandelssegments nach Regionen

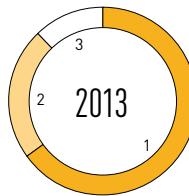
Im Geschäftsjahr 2013 wuchs der währungsbereinigte Umsatz im Großhandelssegment in allen Regionen mit Ausnahme von Westeuropa und Nordamerika. In Westeuropa verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz um 9%, vor allem infolge von Rückgängen in Großbritannien, Italien und Spanien. In den Europäischen Schwellenländern stieg der währungsbereinigte Umsatz dank Zuwachsen in den meisten wichtigen Märkten der Region um 8%. In Nordamerika verringerte sich der Umsatz im Großhandelssegment aufgrund von Rückgängen in den USA währungsbereinigt um 3%. In China legte der währungsbereinigte Umsatz um 7% zu. In den Anderen Asiatischen Märkten stieg der Umsatz währungsbereinigt um 5%. Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus deutlichen Zuwachsen in Südkorea, Indien und Australien. In Lateinamerika wuchs der Umsatz, unterstützt durch zweistellige Steigerungen in den meisten wichtigen Märkten der Region, währungsbereinigt um 16%. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus **TABELLE 02**.

03 / Großhandel Umsatzerlöse nach Regionen



- 1 // 32% Westeuropa
- 2 // 18% Nordamerika
- 3 // 16% China
- 4 // 15% Andere Asiatische Märkte
- 5 // 13% Lateinamerika
- 6 // 6% Europäische Schwellenländer

04 / Großhandel Umsatzerlöse nach Marken



- 1 // 65% adidas Sport Performance
- 2 // 23% adidas Originals & Sport Style
- 3 // 12% Reebok

Entwicklung des Großhandelssegments nach Marken

Im Jahr 2013 stieg der Großhandelsumsatz von adidas Sport Performance auf währungsbereinigter Basis um 1%. Dieser Anstieg war hauptsächlich auf Zuwachs in den Kategorien Training, Running, Fußball und Outdoor zurückzuführen. Umsatzsteigerungen in diesen Kategorien wurden zum Teil durch Rückgänge in Kategorien, die in engem Zusammenhang mit großen Sportereignissen des Vorjahrs stehen, wie Olympic Sports, aufgehoben. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas Sport Performance ging um 4% auf 5,917 Mrd. € zurück (2012: 6,187 Mrd. €).

05 / Großhandel Umsatzerlöse nach Quartalen (in Mio. €)

Q4 2013		2.052
Q4 2012		2.063
Q3 2013		2.553
Q3 2012		2.743
Q2 2013		2.014
Q2 2012		2.113
Q1 2013		2.481
Q1 2012		2.614

06 / Großhandel Bruttomarge nach Quartalen (in %)

Q4 2013		40,7
Q4 2012		39,1
Q3 2013		43,9
Q3 2012		41,3
Q2 2013		41,1
Q2 2012		38,3
Q1 2013		44,3
Q1 2012		41,8

07 / Großhandel Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen (in Mio. €)

Q4 2013		632
Q4 2012		577
Q3 2013		926
Q3 2012		907
Q2 2013		632
Q2 2012		630
Q1 2013		893
Q1 2012		851

145
2013

Der Großhandelsumsatz von adidas Originals & Sport Style stieg im Geschäftsjahr 2013 währungsbereinigt um 2%. Verantwortlich hierfür waren primär zweistellige Zuwächse beim adidas NEO Label. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas Originals & Sport Style verringerte sich um 2% auf 2,156 Mrd. € (2012: 2,193 Mrd. €).

Der Großhandelsumsatz bei Reebok nahm im Geschäftsjahr 2013 auf währungsbereinigter Basis um 1% zu. Dies war im Wesentlichen Umsatzsteigerungen in den Kategorien Classics, Fitness Training und Studio zuzuschreiben, die jedoch zum Teil durch negative Effekte resultierend aus der Nichtverlängerung der NFL-Lizenzvereinbarung aufgehoben wurden. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok verringerte sich um 5% auf 1,050 Mrd. € (2012: 1,109 Mrd. €).

Geschäftsentwicklung Einzelhandel

Ergebnisse des Einzelhandelssegments für das Geschäftsjahr 2013

Im Geschäftsjahr 2013 wuchs der Umsatz im Einzelhandelssegment währungsbereinigt um 8%. Verantwortlich hierfür waren hohe einstellige Wachstumsraten bei adidas. Der Umsatz von Reebok stieg währungsbereinigt im niedrigen einstelligen Bereich. Die Umsatzerlöse von Concept Stores, Factory Outlets und Concession Corners lagen alle über dem Vorjahresniveau. eCommerce verzeichnete einen währungsbereinigten Umsatzanstieg in Höhe von 64%. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz nahm um 2% auf 3,446 Mrd. € zu (2012: 3,373 Mrd. €) / TABELLE 08. Auf vergleichbarer Basis verringerte sich der Umsatz währungsbereinigt um 1%, da Umsatzwachstum in den meisten Regionen durch Rückgänge in Russland/GUS mehr als aufgehoben wurde. Dies war in erster Linie auf herausfordernde Entwicklungen im Konsumentenumfeld in Russland/GUS sowie auf Vertriebsengpässe im Verlauf des Jahres zurückzuführen.

Die Bruttomarge im Einzelhandelssegment verbesserte sich um 1,3 Prozentpunkte auf 62,2% (2012: 60,9%). Die positiven Effekte eines besseren Preis- und Produktmix trugen zu dieser Entwicklung bei. Nach Marken betrachtet verbesserte sich die Bruttomarge bei adidas um 1,0 Prozentpunkte auf 63,1% (2012: 62,1%). Bei Reebok lag die Bruttomarge mit 57,4% um 2,3 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2012: 55,1%). Das Bruttoergebnis im Einzelhandelssegment stieg um 4% auf 2,143 Mrd. € (2012: 2,055 Mrd. €) / TABELLE 08.

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 3,0 Prozentpunkte auf 42,5% (2012: 39,5%). Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Einzelhandel beinhalteten in erster Linie Personal- und Mietaufwendungen sowie Sales-Working-Budget-Aufwendungen. Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit nahmen um 10% auf 1,465 Mrd. € zu (2012: 1,331 Mrd. €). Diese Entwicklung resultierte hauptsächlich aus höheren Aufwendungen infolge der gestiegenen Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte, insbesondere in den Europäischen Schwellenländern.

08 / Einzelhandel im Überblick (in Mio. €)

	2013	2012	Veränderung
Umsatzerlöse	3.446	3.373	2%
Bruttoergebnis	2.143	2.055	4%
Bruttomarge	62,2%	60,9%	1,3 PP
Segmentbetriebsergebnis	678	724	-6%
Operative Marge des Segments	19,7%	21,5%	-1,8 PP

Das Segmentbetriebsergebnis verringerte sich um 6% auf 678 Mio. € (2012: 724 Mio. €). Die operative Marge des Segments ging um 1,8 Prozentpunkte auf 19,7% zurück (2012: 21,5%) / TABELLE 08. Dies war das Ergebnis höherer Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, die die Verbesserung der Bruttomarge mehr als aufhoben.

Entwicklung des Einzelhandelssegments nach Regionen

Der Umsatz im Einzelhandelssegment stieg auf währungsbereinigter Basis in allen Regionen. In Westeuropa nahm der Einzelhandelsumsatz währungsbereinigt um 8% zu, vor allem infolge zweistelliger Umsatzzuwächse in Deutschland, Großbritannien und Italien. In den Europäischen Schwellenländern stieg der Umsatz dank Wachstum in den meisten wichtigen Märkten der Region währungsbereinigt um 2%. In Nordamerika legte der Umsatz im Einzelhandelssegment infolge zweistelliger Steigerungen sowohl in den USA als auch in Kanada währungsbereinigt um 10% zu. In China lagen die Umsatzerlöse währungsbereinigt um 11% über dem Vorjahresniveau. In den Anderen Asiatischen Märkten nahm der Umsatz währungsbereinigt um 8% zu. Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus Umsatzsteigerungen in Südkorea, Japan und Australien. In Lateinamerika stieg der Umsatz mit zweistelligen Zuwächsen in den meisten wichtigen Märkten der Region, allen voran in Brasilien, Argentinien und Kolumbien, auf währungsbereinigter Basis um 31%. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / TABELLE 09.

09 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2013	2012	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	544	507	7%	8%
Europäische Schwellenländer	1.297	1.346	-4%	2%
Nordamerika	639	599	7%	10%
China	216	198	9%	11%
Andere Asiatische Märkte	406	436	-7%	8%
Lateinamerika	344	287	20%	31%
Gesamt¹⁾	3.446	3.373	2%	8%

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Entwicklung des Einzelhandelssegments nach Marken

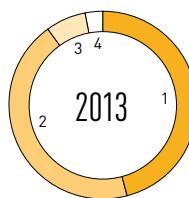
Im Geschäftsjahr 2013 verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok Umsatzsteigerungen im Einzelhandelssegment. Der währungsbereinigte Umsatz von adidas Sport Performance erhöhte sich um 7%. Dies war primär zweistelligen Zuwachsen in den Kategorien Training, Running und Basketball zuzuschreiben. Der Einzelhandelsumsatz von adidas Originals & Sport Style nahm auf währungsbereinigter Basis um 12% zu. Ausschlaggebend für diese Entwicklung waren zweistellige Umsatzsteigerungen bei adidas Originals. Der Umsatz von Reebok stieg gegenüber dem Vorjahr währungsbereinigt um 3%. Auf vergleichbarer Basis blieb der währungsbereinigte Umsatz bei adidas stabil. Bei Reebok verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz auf vergleichbarer Basis um 3%. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Die Umsatzerlöse der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von adidas Sport Performance nahmen um 1% auf 1,868 Mrd. € zu (2012: 1,848 Mrd. €). Der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von adidas Originals & Sport Style wuchs um 6% auf 1,020 Mrd. € (2012: 958 Mio. €). Der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von Reebok ging um 2% auf 549 Mio. € zurück (2012: 558 Mio. €).

10 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Regionen



- 1 / 38% Europäische Schwellenländer
- 2 / 18% Nordamerika
- 3 / 16% Westeuropa
- 4 / 12% Andere Asiatische Märkte
- 5 / 10% Lateinamerika
- 6 / 6% China

11 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Vertriebsformaten



- 1 / 46% Concept Stores
- 2 / 44% Factory Outlets
- 3 / 7% eCommerce
- 4 / 3% Concession Corners

Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte

Zum 31. Dezember 2013 betrieb das Einzelhandelssegment des adidas Konzerns 2.740 Geschäfte. Dies bedeutet einen Nettoanstieg um 294 Geschäfte bzw. 12% gegenüber 2.446 Geschäften zum Ende des Vorjahrs. Die Gesamtzahl der Geschäfte setzte sich aus 1.557 adidas Geschäften und 404 Reebok Geschäften zusammen (31. Dezember 2012: 1.353 adidas Geschäfte, 363 Reebok Geschäfte). Zudem betrieb das Einzelhandelssegment 779 Factory Outlets (31. Dezember 2012: 730). Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 534 neue Geschäfte, 240 wurden geschlossen und 127 umgestaltet.

12 / Einzelhandel Umsatzerlöse nach Quartalen (in Mio. €)

Q4 2013	934
Q4 2012	882
Q3 2013	923
Q3 2012	944
Q2 2013	867
Q2 2012	854
Q1 2013	722
Q1 2012	693

13 / Einzelhandel Bruttomarge nach Quartalen (in %)

Q4 2013	61,0
Q4 2012	60,7
Q3 2013	61,5
Q3 2012	59,0
Q2 2013	65,4
Q2 2012	62,8
Q1 2013	60,7
Q1 2012	61,5

14 / Einzelhandel Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen

(in Mio. €)

Q4 2013	166
Q4 2012	186
Q3 2013	195
Q3 2012	206
Q2 2013	216
Q2 2012	217
Q1 2013	101
Q1 2012	115

147
2013

Entwicklung nach Einzelhandelsformaten

Der Umsatz der Concept Stores beinhaltet die Umsatzerlöse von adidas Sport Performance, adidas Originals & Sport Style und Reebok Concept Stores. Im Geschäftsjahr 2013 stieg der Umsatz der Concept Stores währungsbereinigt um 6%. Dabei verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok Wachstumsraten im mittleren einstelligen Bereich. Auf vergleichbarer Basis verringerte sich der Umsatz der Concept Stores währungsbereinigt um 2%. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 349 neue Concept Stores, 125 wurden geschlossen. Infolgedessen erhöhte sich die Anzahl der Concept Stores zum Jahresende um 224 auf 1.661 (2012: 1.437) / TABELLE 16; davon gehörten 1.357 Concept Stores zur Marke adidas und 304 zur Marke Reebok. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Concept Stores blieb mit 1,573 Mrd. € stabil (2012: 1,575 Mrd. €).

Der Umsatz der Factory Outlets beinhaltet die Umsatzerlöse von Factory Outlets der Marken adidas und Reebok. Im Jahr 2013 stieg der Umsatz der Factory Outlets währungsbereinigt um 4%. adidas verzeichnete ein Umsatzplus im mittleren einstelligen Bereich, der Umsatz von Reebok

hingegen ging im niedrigen einstelligen Bereich zurück. Auf vergleichbarer Basis blieb der währungsbereinigte Umsatz der Factory Outlets stabil. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 101 neue Factory Outlets, 52 wurden geschlossen. Infolgedessen stieg die Anzahl der Factory Outlets zum Ende des Jahres um 49 auf 779 (31. Dezember 2012: 730) / **TABELLE 16**. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Factory Outlets verringerte sich um 1% auf 1,507 Mrd. € (2012: 1,528 Mrd. €).

Der Umsatz der Concession Corners beinhaltet die Umsatzerlöse der Concession Corners von adidas und Reebok. Im Jahr 2013 nahm der Umsatz der Concession Corners währungsbereinigt um 6% zu. Reebok verzeichnete hierbei einen Umsatanstieg im zweistelligen Bereich, adidas im mittleren einstelligen Bereich. Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich der Umsatz der Concession Corners währungsbereinigt um 6%. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 84 neue Concession Corners, 63 wurden geschlossen. Infolgedessen stieg die Anzahl der Concession Corners zum Jahresende um 21 auf 300 (31. Dezember 2012: 279) / **TABELLE 16**; davon gehörten 200 zur Marke adidas und 100 zur Marke Reebok. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Concession Corners lag mit 115 Mio. € um 3% über dem Vorjahresniveau (2012: 112 Mio. €).

Der eCommerce Umsatz umfasst die E-Commerce-Umsätze der Marken adidas und Reebok. Die E-Commerce-Umsätze bei adidas und Reebok lagen 2013 währungsbereinigt um 64% über dem Vorjahresniveau. Dabei verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok deutlich zweistellige Wachstumsraten. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von eCommerce legte um 58% auf 250 Mio. € zu (2012: 158 Mio. €).

148
2013

15 / Einzelhandel Anzahl der Shops im Überblick

	2013	2012
Concept Stores	1.661	1.437
Factory Outlets	779	730
Concession Corners	300	279
Gesamt	2.740	2.446

■ 2013 □ 2012

16 / Einzelhandel Entwicklung der Anzahl der Shops

	Gesamt	Concept Stores	Factory Outlets	Concession Corners
2012	2.446	1.437	730	279
Geöffnet	534	349	101	84
Geschlossen	240	125	52	63
Geöffnet (netto)	294	224	49	21
2013	2.740	1.661	779	300

Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente

Ergebnisse der Anderen Geschäftssegmente für das Geschäftsjahr 2013

Die Anderen Geschäftssegmente verzeichneten im Geschäftsjahr 2013 ein währungsbereinigtes Umsatzplus von 5%. Verantwortlich hierfür waren vor allem Umsatzsteigerungen bei TaylorMade-adidas Golf sowie bei Reebok-CCM Hockey. Auch Rockport und die Anderen Zentral Geführten Marken erzielten Zuwächse. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten lag mit 1,946 Mrd. € um 2% unter dem Vorjahresniveau (2012: 1,977 Mrd. €) / **TABELLE 17**.

Die Bruttomarge ging um 1,7 Prozentpunkte auf 41,0% zurück (2012: 42,8%). Der positive Effekt höherer Produktmargen bei Rockport und Reebok-CCM Hockey wurde durch niedrigere Margen bei TaylorMade-adidas Golf im Zusammenhang mit Lagerräumungsaktivitäten resultierend aus dem schwierigen Golfmarkt im Jahr 2013 mehr als aufgehoben. Das Bruttoergebnis der Anderen Geschäftssegmente lag mit 799 Mio. € um 6% unter dem Vorjahresniveau (2012: 845 Mio. €) / **TABELLE 17**.

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,5 Prozentpunkte auf 14,9% (2012: 15,4%). Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit in den Anderen Geschäftssegmenten beinhalten in erster Linie Aufwendungen für Vertriebspersonal und Verwaltung sowie Sales-Working-Budget-Aufwendungen für TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken. In Euro gingen die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 5% auf 290 Mio. € zurück (2012: 304 Mio. €). Verantwortlich hierfür waren insbesondere niedrigere Aufwendungen für Verwaltung bei TaylorMade-adidas Golf und Reebok-CCM Hockey.

Das Segmentbetriebsergebnis verringerte sich um 6% auf 508 Mio. € (2012: 541 Mio. €). Die operative Marge des Segments ging um 1,3 Prozentpunkte auf 26,1% zurück (2012: 27,4%) / **TABELLE 17**. Diese Entwicklung resultierte aus dem Rückgang der Bruttomarge, der den positiven Effekt niedrigerer Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als aufhob.

17 / Andere Geschäftssegmente im Überblick (in Mio. €)

	2013	2012	Veränderung
Umsatzerlöse	1.946	1.977	-2%
Bruttoergebnis	799	845	-6%
Bruttomarge	41,0%	42,8%	-1,7PP
Segmentbetriebsergebnis	508	541	-6%
Operative Marge des Segments	26,1%	27,4%	-1,3PP

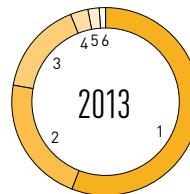
Entwicklung der Anderen Geschäftssegmente nach Regionen

Der währungsbereinigte Umsatz der Anderen Geschäftssegmente wuchs in allen Regionen mit Ausnahme von China. In Westeuropa erhöhte sich der Umsatz infolge von Zuwächsen bei den Anderen Zentral Geführten Marken sowie bei TaylorMade-adidas Golf auf währungsbereinigter Basis um 3%. Bei Reebok-CCM Hockey und Rockport verringerte sich der Umsatz im hohen einstelligen Bereich. In den Europäischen Schwellenländern wuchs der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 1%. Deutliches Umsatzwachstum bei Rockport wurde zum Teil durch Rückgänge bei Reebok-CCM Hockey aufgehoben. Der Umsatz bei TaylorMade-adidas Golf legte im niedrigen einstelligen Bereich zu. In Nordamerika legte der währungsbereinigte Umsatz um 6% zu. Dies war im Wesentlichen zweistelligen Umsatzsteigerungen bei Reebok-CCM Hockey sowie dem Umsatzwachstum bei TaylorMade-adidas Golf im mittleren einstelligen Bereich zuzuschreiben. Rockport verzeichnete ebenfalls einen Umsatzanstieg. Bei den Anderen Zentral Geführten Marken lag der Umsatz unter dem Vorjahresniveau. In China ging der währungsbereinigte Umsatz aufgrund von Umsatzrückgängen bei TaylorMade-adidas Golf um 12% zurück. In den Anderen Asiatischen Märkten lag der Umsatz währungsbereinigt um 5% über dem Vorjahresniveau. Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus zweistelligen Umsatzzuwächsen bei Rockport. Der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf erhöhte sich im niedrigen einstelligen Bereich. In Lateinamerika nahm der währungsbereinigte Umsatz um 2% zu. Verantwortlich hierfür waren Zuwächse bei TaylorMade-adidas Golf, die einen Umsatzrückgang bei Rockport mehr als kompensierten. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus / TABELLE 20.

Entwicklung der Anderen Geschäftssegmente nach Segmenten

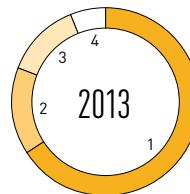
Bei TaylorMade-adidas Golf erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz im Geschäftsjahr 2013 um 3%. Das Umsatzwachstum war in erster Linie der erstmaligen Konsolidierung von Adams Golf beginnend mit dem zweiten Quartal 2012 zuzuschreiben. Auch adidas Golf trug

18 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Regionen



1 /	56%	Nordamerika
2 /	22%	Andere Asiatische Märkte
3 /	16%	Westeuropa
4 /	3%	Europäische Schwellenländer
5 /	2%	China
6 /	1%	Lateinamerika

19 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Segmenten



1 /	66%	TaylorMade-adidas Golf
2 /	15%	Rockport
3 /	13%	Reebok-CCM Hockey
4 /	6%	Andere Zentral Geführte Marken

149
2013

mit zweistelligen Umsatzzuwächsen im Bereich Schuhe zu dieser Entwicklung bei. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse von TaylorMade-adidas Golf in Euro aus. Der Umsatz ging um 4% auf 1,285 Mrd. € zurück (2012: 1,344 Mrd. €).

Der Umsatz von Rockport erhöhte sich auf währungsbereinigter Basis um 6%. Diese Entwicklung wurde primär durch Umsatzwachstum im Zusammenhang mit Rockports Lightweight-Konzepten unterstützt. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Rockport stieg um 1% auf 289 Mio. € (2012: 285 Mio. €).

20 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Regionen (in Mio. €)

	2013	2012	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	314	312	1 %	3 %
Europäische Schwellenländer	52	55	-7 %	1 %
Nordamerika	1.091	1.067	2 %	6 %
China	36	42	-13 %	-12 %
Andere Asiatische Märkte	432	478	-10 %	5 %
Lateinamerika	21	22	-4 %	2 %
Gesamt¹⁾	1.946	1.977	-2 %	5 %

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Der währungsbereinigte Umsatz von Reebok-CCM Hockey legte um 11% zu. Dies ist zum Teil auf die niedrige Vergleichsbasis des Vorjahres infolge des NHL-Lockouts während des dritten und vierten Quartals 2012 zurückzuführen. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey nahm um 7% auf 260 Mio. € zu (2012: 243 Mio. €).

Der Umsatz der Anderen Zentral Geführten Marken stieg vor allem aufgrund von Wachstum bei Y-3 und Porsche Design Sport währungsbereinigt um 9%. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Anderen Zentral Geführten Marken lag mit 112 Mio. € um 8% über dem Vorjahresniveau (2012: 104 Mio. €).

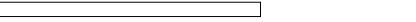
21 / Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Quartalen [in Mio. €]

Q4 2013		493
Q4 2012		424
Q3 2013		403
Q3 2012		486
Q2 2013		502
Q2 2012		550
Q1 2013		548
Q1 2012		517

22 / Andere Geschäftssegmente Bruttomarge nach Quartalen [in %]

Q4 2013		39,4
Q4 2012		38,5
Q3 2013		35,3
Q3 2012		42,7
Q2 2013		43,4
Q2 2012		45,3
Q1 2013		44,6
Q1 2012		43,7

23 / Andere Geschäftssegmente Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen [in Mio. €]

Q4 2013		128
Q4 2012		95
Q3 2013		70
Q3 2012		127
Q2 2013		140
Q2 2012		171
Q1 2013		172
Q1 2012		148

Nachtrag und Ausblick

Im Jahr 2014 rechnen wir – trotz hoher wirtschaftlicher Unsicherheit, vor allem in den Schwellenländern – mit einem Wachstum der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben. Dies dürfte das weitere Wachstum und die anhaltende Expansion der Sportartikelbranche begünstigen. Angesichts des umfassenden Angebots an neuen und innovativen Produkten bei all unseren Marken und der positiven Effekte im Zusammenhang mit wichtigen Sportveranstaltungen wie der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 rechnen wir mit einer Verbesserung der Umsatz- und Gewinnergebnisse im Jahr 2014. Wir prognostizieren aufgrund des erwarteten Wachstums bei allen Marken sowie in allen Regionen und Segmenten einen währungsbereinigten Anstieg des Konzernumsatzes im hohen einstelligen Bereich. Währungseffekte werden sich voraussichtlich deutlich negativ auf die Umsatzentwicklung in Euro auswirken. Wir gehen davon aus, dass die Bruttomarge des Konzerns auf ein Niveau zwischen 49,5% und 49,8% steigen wird. Verantwortlich hierfür werden vor allem positive Effekte aus einem günstigeren Preis- und Produktmix sowie einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung sein. Verbesserungen bei der Marke Reebok werden ebenfalls hierzu beitragen. Die operative Marge des Konzerns wird voraussichtlich zwischen 8,5% und 9,0% liegen. Infolgedessen dürfte der auf Anteileigner entfallende Gewinn zwischen 830 Mio. € und 930 Mio. € liegen.

Nachtrag

Veränderungen im Vorstand seit Ende des Geschäftsjahres

Der Aufsichtsrat der adidas AG hat am 8. Januar 2014 Eric Liedtke (47) mit Wirkung zum 6. März 2014 in den Vorstand der adidas AG berufen. Er folgt Erich Stamminger (56), der sich aus persönlichen Gründen entschieden hat, aus dem Vorstand der adidas AG mit Wirkung zum 5. März 2014 auszuscheiden, und übernimmt damit die Verantwortung für Global Brands. Eric Liedtke, US-amerikanischer Staatsbürger, kam 1994 als Global Line Manager für Cross Training zur adidas Gruppe nach Portland/Oregon. Während seiner 20-jährigen beruflichen Laufbahn bei adidas hatte er verschiedene Positionen mit zunehmender Verantwortung auf oberster Managementebene bei adidas Amerika inne, u.a. als Director of Footwear Marketing und Vice President Brand Marketing. Im Jahr 2006 wechselte Eric Liedtke zur Konzernzentrale der adidas AG nach Herzogenaurach, um die Position des Senior Vice President Global Brand Marketing anzutreten. Seit 2011 ist er als Senior Vice President adidas Sport Performance für sämtliche Sportkategorien der Marke adidas weltweit verantwortlich.

Gesamtwirtschaftliche Veränderungen seit Ende des Geschäftsjahres

Seit Ende 2013 haben einige Währungen, insbesondere der argentinische Peso, der brasilianische Real, die türkische Lira, der russische Rubel, der australische Dollar und der kanadische Dollar, gegenüber dem Euro deutlich an Wert verloren. Aufgrund negativer Währungsumrechnungseffekte bedeuten diese Veränderungen derzeit ein wesentliches Risiko für die Ergebnisse unseres Konzerns in Euro.

Keine weiteren Veränderungen seit Ende des Geschäftsjahres

Seit Ende 2013 gab es keine weiteren signifikanten organisatorischen, sozialpolitischen, gesellschaftsrechtlichen oder finanzierungstechnischen Änderungen, die sich nach unseren Erwartungen maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten.

Ausblick

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung des adidas Konzerns beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum jetzigen Zeitpunkt verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten – wie im Risiko- und Chancenbericht beschrieben –, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des adidas Konzerns liegen / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158. 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 diesen Aussagen genannten abweichen. Der adidas Konzern übernimmt keine Verpflichtung außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen Aussagen zu aktualisieren.

Wachstum der Weltwirtschaft im Jahr 2014

Laut einer Schätzung der Weltbank wird das globale BIP im Jahr 2014 um 3,2% wachsen (2013: 2,4%). Einige wichtige Volkswirtschaften mit hohem Einkommen dürften 2014 auf einen Wachstumspfad zurückkehren, und es wird mit einem weiterhin niedrigen Inflationsdruck in vielen Märkten gerechnet. Dennoch unterliegt die Entwicklung der Weltwirtschaft einer hohen Unsicherheit. Die Stärkung vieler reifer Märkte bedeutet eine wesentliche Veränderung gegenüber den letzten Jahren, als hauptsächlich die Entwicklungsländer für die weltweite BIP-Expansion verantwortlich waren. Es wird erwartet, dass die Erholung der reifen Märkte Impulse für die Exporttätigkeit der Entwicklungsländer bieten wird.

Für die reifen Märkte mit hohem Einkommen wird 2014 mit einem BIP-Wachstum in Höhe von 2,2% gerechnet; in der Eurozone wird das BIP den Prognosen zufolge wieder moderate Wachstumsraten aufweisen. Zudem wird erwartet, dass die USA ihr Anleihenkaufprogramm („Quantitative Easing“) weiter reduzieren wird; dies könnte zu einem Anstieg der langfristigen Zinsen in einigen reifen Ländern und Entwicklungsländern führen. Nichtsdestotrotz wird das deutlichste Wirtschaftswachstum weltweit für die Schwellenländer erwartet, das den Prognosen zufolge 2014 5,3% betragen wird. Dieses Wachstum dürfte weiterhin rapide Lohnsteigerungen und höhere verfügbare Einkommen in vielen Entwicklungsländern begünstigen. Wir gehen davon aus, dass diese positiven Erwartungen hinsichtlich der Konjunkturentwicklung und der Konsumausgaben, vor allem in den Schwellenländern, unsere Wachstumsziele für 2014 unterstützen werden.

In Westeuropa werden weniger strikte Sparprogramme in vielen Ländern sowie ein niedrigerer Inflationsdruck die Erholung der Wirtschaft und ein moderates BIP-Wachstum unterstützen. Den Prognosen zufolge wird das BIP-Wachstum 2014 etwa 1,2% betragen. In der Eurozone bleibt Deutschland, die größte Volkswirtschaft der Region, Hauptwachstumsmotor, dank einer gesunden Exporttätigkeit und der steigenden Binnennachfrage sowie höherer Konsum- und Investitionsausgaben. Allerdings stellt sich der Aufschwung nach wie vor als anfällig dar. Hohe Arbeitslosenquoten sowie anhaltende Sorgen hinsichtlich der Überverschuldung vieler Regierungen und Banken in der Region werden diese Entwicklung weiterhin belasten.

Bei den europäischen Schwellenländern wird mit einer weiteren Verbesserung gerechnet. Das BIP wird 2014 voraussichtlich um 2,8% steigen. Höhere Exporte dürften zum Wirtschaftswachstum beitragen, da die Region aller Voraussicht nach insbesondere von einer stärkeren Eurozone profitieren wird. Auch der steigende Binnenkonsum wird den Prognosen zufolge die Konjunkturentwicklung unterstützen. In Russland könnte der Trend zu eher moderat steigenden Löhnen und langsamer steigenden Einkommen sowie der allmähliche Anstieg der Arbeitslosenquoten und eine restriktivere Vergabe von Privatkrediten im Jahr 2014 zu einem verhalteneren Anstieg der Konsumausgaben führen.

Für die USA wird im Jahr 2014 laut den Prognosen der US-Notenbank ein BIP-Wachstum in Höhe von 3,0% erwartet. Der konjunkturelle Aufschwung dürfte vor allem durch die Inlandsnachfrage sowie durch eine anziehende Industrie- und Exporttätigkeit begünstigt werden. Es herrscht Einstimmigkeit darüber, dass die Inflation moderat bleiben und sich die Lage auf dem Arbeits- und Immobilienmarkt weiter verbessern wird. Diese Effekte werden sich positiv auf die Konsumausgaben auswirken und das Konjunkturwachstum unterstützen. Die US-Notenbank wird den Erwartungen zufolge ihre lockere Geldpolitik weiter fortsetzen; jedoch wird erwartet, dass sie ihr Anleihenkaufprogramm im Verlauf des Jahres weiter reduziert. Weitere Kürzungen der Staatsausgaben, wenn auch in einem niedrigeren Ausmaß als im Jahr 2013, werden das Wachstum voraussichtlich bremsen.

Für Asien wird im Jahr 2014 ein BIP-Wachstum in Höhe von 4,2% prognostiziert. Mit Ausnahme von Japan wird das Wirtschaftswachstum in Asien aller Voraussicht nach relativ hoch bleiben. Eine starke Industrieaktivität, ein überschaubarer Inflationsdruck und deutliche Lohnsteigerungen werden zum BIP-Wachstum in der Region beitragen. Auch die Aussicht auf weiteres Wachstum in den reifen Märkten dürfte die Exporttätigkeit in Asien unterstützen. Die Volkswirtschaft Chinas wird mit einer Expansion von voraussichtlich 7,4% nach wie vor die höchsten Wachstumsraten aufweisen. In Japan wird 2014 eine BIP-Steigerung in Höhe von 1,3% erwartet. Hauptgrund hierfür werden weiterhin umfangreiche Anreizprogramme der Regierung sein. Allerdings werden die Real-einkommen in Japan voraussichtlich nicht mehr so schnell wachsen, was sich negativ auf die Konsumausgaben auswirken wird.

Für Lateinamerika wird 2014 ein BIP-Wachstum in Höhe von 3,0% prognostiziert; hierbei dürften geringe Arbeitslosenquoten und eine hohe Binnennachfrage sowie solide Konsumausgaben die wirtschaftliche Entwicklung fördern. Dennoch werden höhere Inflationsraten, vor allem in Argentinien, und eine zurückhaltende Verbraucher-kreditvergabe das BIP-Wachstum voraussichtlich dämpfen. Auch die Erwartung schwieriger globaler Rahmenbedingungen in Bezug auf die Liquidität sowie eine mögliche weitere Abschwächung einiger latein-amerikanischer Währungen geben nach wie vor Grund zur Sorge.

Weiteres Wachstum der Sportartikelbranche im Jahr 2014

Unter der Annahme, dass es zu keinen wesentlichen wirtschaftlichen Rückschlägen kommt, gehen wir von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im Jahr 2014 aus. Die Sportartikelbranche dürfte insbesondere von den großen Sportereignissen des Jahres 2014 profitieren, wie z.B. der FIFA Fußballweltmeisterschaft in Brasilien, der größten Sportveranstaltung der Welt, sowie den Olympischen Winterspielen in Sotschi, Russland. Viele Sportartikelhändler werden weiter zu einem Omni-Channel-Geschäftsmodell im Einzelhandelsbereich übergehen. Zudem werden E-Commerce und Investitionen in digitale Medien voraussichtlich wichtige Wachstumsbereiche bleiben. Dem gesamtwirtschaftlichen Trend entsprechend dürften die Konsumausgaben für Sportartikel in den Schwellenländern stärker wachsen als in den reiferen Märkten. Es wird erwartet, dass der Privatkonsument in vielen reifen Märkten im Jahr 2014 leicht steigen wird, was die moderate Expansion der Sportartikelbranche in diesen Märkten unterstützen wird. Den Prognosen zufolge wird der Inflationsdruck in den meisten Märkten relativ begrenzt ausfallen. Die jüngsten Währungsabwertungen mehrerer Schwellenländer werden jedoch voraussichtlich langfristig zu wesentlichen Preissteigerungen in den betroffenen Ländern führen. Zudem werden Lohnsteigerungen in den schneller wachsenden Volkswirtschaften weiterhin erhebliche Kosten für die Branche mit sich bringen, insbesondere in den Beschaffungs- und Produktionsländern der Sportartikelindustrie.

In Europa dürften das steigende Verbrauchertrauen und die höhere Binnennachfrage die Entwicklung der Sportartikelbranche im Jahr 2014 begünstigen. Aufgrund der vielen europäischen Mannschaften, die an der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien teilnehmen werden,

sowie angesichts des hohen Stellenwerts von Fußball in diesen Märkten, wird die Sportartikelindustrie dieser Region an Dynamik gewinnen. Auch viele europäische Schwellenländer, darunter Russland, dessen Nationalmannschaft sich ebenfalls qualifiziert hat, werden von den positiven Effekten der FIFA Fußballweltmeisterschaft profitieren. Die Sportartikelbranche Russlands, Gastgeberland der Olympischen Winterspiele 2014, dürfte ebenfalls weiter an Dynamik gewinnen. Jedoch könnte sich der geringere Anstieg der verfügbaren Einkommen negativ auf Verbraucherstimmung und Konsumausgaben auswirken und die Expansion der Sportartikelbranche in einigen europäischen Schwellenländern, vor allem in Russland, bremsen.

In den USA dürften die Wachstumsraten der Sportartikelindustrie die der Gesamtwirtschaft übertreffen. Aus Kategoriesicht wird sich der Trend hin zu hochwertigen funktionellen Lauf- und Trainingsschuhen voraussichtlich weiter fortsetzen. Ebenso werden hochfunktionelle, innovative Bekleidungsprodukte im Jahr 2014 den Erwartungen zufolge wichtige Wachstumstreiber in der Sportartikelindustrie sein. Es wird damit gerechnet, dass sich der Bereich Lifestyle-Running erhöhen wird und auch der Golfmarkt in den USA dürfte 2014 moderat wachsen.

In China werden den Prognosen zufolge deutliche Lohnsteigerungen und zunehmender Inlandskonsum den Umsatz in der Sportartikelbranche im Jahr 2014 befürworten. Es wird erwartet, dass internationale Marken weiterhin Marktanteile hinzugewinnen werden. In den meisten anderen asiatischen Märkten wird die Sportartikelbranche 2014 voraussichtlich ebenfalls wachsen, wobei es jedoch regionale Unterschiede geben wird. Die Sportartikelbranche in Japan dürfte im Jahr 2014 ein moderates Wachstum erreichen, da die Abschwächung des Yen und umfassende Anreizprogramme seitens der Regierung das Konsumentenvertrauen

01 / adidas Konzern Ausblick für 2014

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):

adidas Konzern	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Großhandelssegment	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Einzelhandelssegment	Anstieg im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich
Auf vergleichbarer Basis	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Andere Geschäftssegmente	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
TaylorMade-adidas Golf	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich
Rockport	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
Reebok-CCM Hockey	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Bruttomarge	49,5 % bis 49,8 %
Operative Marge	zwischen 8,5 % und 9,0 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn	830 Mio. € bis 930 Mio. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz	moderer Rückgang
Investitionen	500 Mio. € bis 550 Mio. €
Anzahl der Shops	Nettoanstieg um rund 250 Shops
Bruttofinanzverbindlichkeiten	Rückgang

und den Inlandskonsum begünstigen. Die für April erwartete Verbrauchersteuererhöhung könnte sich jedoch negativ auf die Sportartikelbranche auswirken. Für die meisten anderen wichtigen asiatischen Schwellenländer wird für 2014 von einem robusten Wachstum der Branche ausgegangen, da eine steigende Inlandsnachfrage sowie höhere Löhne den Umsatz mit nicht essenziellen Konsumartikeln weiter fördern werden.

In der Sportartikelindustrie Lateinamerikas wird im Jahr 2014 mit einem robusten Wachstum gerechnet; Lohnsteigerungen dürften Konsumausgaben und Ausgaben für nicht essenzielle Produkte positiv beeinflussen. Angesichts des hohen Stellenwerts, den Fußball in dieser Region genießt, wird die Sportartikelbranche zudem die positive Dynamik von Umsätzen in Zusammenhang mit der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien weiter aufrechterhalten.

Währungsbereinigter Konzernumsatz steigt 2014 voraussichtlich im hohen einstelligen Bereich

Wir erwarten, dass der Konzernumsatz im Jahr 2014 währungsbereinigt im hohen einstelligen Bereich wachsen wird. Insbesondere die sportlichen Großereignisse des Jahres werden sich positiv auf den Konzernumsatz auswirken. Als offizieller Partner der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien wird adidas die sichtbarste Marke des Turniers sein und von Rekordumsätzen in der Kategorie Fußball profitieren. Die starke Präsenz des adidas Konzerns in schnell wachsenden Schwellenländern sowie der weitere Ausbau des Einzelhandelssegments werden die Umsatzentwicklung des Konzerns ebenfalls unterstützen. Währungseffekte werden sich voraussichtlich deutlich negativ auf die Umsatzentwicklung in Euro auswirken.

Währungsbereinigter Umsatanstieg im Großhandelssegment im mittleren einstelligen Bereich

Im Segment Großhandel rechnen wir im Vergleich zum Vorjahr mit einem währungsbereinigten Umsatanstieg im mittleren einstelligen Bereich. Die Entwicklung der Auftragsbestände sowie das positive Feedback des Einzelhandels und auf Messen unterstützen unsere Wachstumserwartungen für das Jahr 2014. Bei adidas Sport Performance erwarten wir einen Umsatanstieg auf währungsbereinigter Basis im mittleren einstelligen Bereich. Verantwortlich hierfür wird insbesondere Wachstum in wichtigen Kategorien wie Fußball, Running und Basketball sein. Bei adidas Originals & Sport Style rechnen wir mit währungsbereinigten Umsatzsteigerungen im mittleren einstelligen Bereich. Hauptgrund hierfür werden der weitere Ausbau des adidas NEO Labels sowie Wachstum bei adidas Originals sein. Für Reebok erwarten wir einen Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes im mittleren einstelligen Bereich. Dies wird primär auf Umsatzzuwächse in den Kategorien Fitness Training und Classics sowie auf den weiteren Ausbau neuer Kategorien wie Studio zurückzuführen sein.

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum im Einzelhandelssegment im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich

Wir erwarten für das Einzelhandelssegment im Geschäftsjahr 2014 einen Umsatzzuwachs auf währungsbereinigter Basis im hohen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich. Der Konzern rechnet im Jahr 2014 mit einem Nettoanstieg der eigenen adidas und Reebok Shops um rund 250 Geschäfte. Abhängig von der Verfügbarkeit der gewünschten Standorte planen wir die Eröffnung von etwa 450 neuen Geschäften, die in erster Linie in europäischen Schwellenländern, vor allem in Russland/GUS, angesiedelt sein werden. Rund 200 Geschäfte werden im Verlauf des Jahres geschlossen und etwa 180 sollen umgestaltet werden. Auf vergleichbarer Basis wird der Umsatz gegenüber dem Vorjahr voraussichtlich im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich steigen.

Währungsbereinigter Umsatanstieg in Anderen Geschäftssegmenten im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich

Für das Jahr 2014 erwarten wir, dass der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten auf währungsbereinigter Basis im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich steigen wird. Bei TaylorMade-adidas Golf rechnen wir mit einem währungsbereinigten Anstieg gegenüber dem Vorjahr im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Produkteinführungen in wichtigen Kategorien wie Metallhölzer und Eisen sowie neue Schuhmodelle werden das Wachstum in diesem Segment unterstützen. Der währungsbereinigte Umsatz bei Rockport wird den Einschätzungen zufolge im mittleren bis hohen einstelligen Bereich steigen. Verantwortlich hierfür wird vor allem Wachstum in strategisch wichtigen Produktkonzepten wie Total Motion und truWalkZero sein. Bei Reebok-CCM Hockey erwarten wir, dass sich der währungsbereinigte Umsatz im mittleren einstelligen Bereich erhöhen wird. Neue Produkteinführungen in den wichtigen Kategorien Schlittschuhe und Schläger werden diese Entwicklung unterstützen.

Konzernumsatz wächst in allen Regionen

Wir erwarten, dass der währungsbereinigte Umsatz des Konzerns im Jahr 2014 in all unseren Regionen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, steigen wird. In Westeuropa werden sich die allmähliche Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Lage sowie die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 positiv auf die Umsatzentwicklung der Region auswirken. In den Europäischen Schwellenländern werden der Ausbau von und die zunehmende Expertise bei unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten, vor allem in Russland/GUS, den Konzernumsatz den Prognosen zufolge begünstigen. In Nordamerika erwarten wir im Verlauf des Jahres 2014 positive Impulse. Sowohl die Marke adidas, die ihr Produktangebot in wichtigen Kategorien wie Running und Basketball ausbauen wird, sowie die Marke Reebok, die vor allem von neuen Produkten in den Bereichen Schuhe und Bekleidung profitieren wird, werden hierzu beitragen. Für China wird erwartet, dass das Umsatzwachstum in etwa auf dem Vorjahresniveau bleiben wird. Ausschlaggebend für diese Entwicklung werden

der Ausbau und die Festigung unserer Vertriebsreichweite sein. In den Anderen Asiatischen Märkten werden Märkte wie Südkorea, Südostasien und Indien das Wachstum maßgeblich vorantreiben. In Lateinamerika wird die Umsatzentwicklung unseren Prognosen zufolge von der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 positiv beeinflusst werden.

Verbesserung der Bruttomarge des Konzerns im Geschäftsjahr 2014

Wir erwarten, dass die Bruttomarge des Konzerns im Jahr 2014 von 49,3% im Vorjahr auf einen Wert zwischen 49,5% und 49,8% ansteigen wird. Es wird mit Verbesserungen in den meisten Segmenten gerechnet. Die Bruttomarge wird von einem besseren Preis- und Produktmix sowie einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung profitieren, da die Wachstumsraten in den Schwellenländern, die hohe Margen erzielen, über den Wachstumsraten in den reiferen Märkten liegen dürften. Des Weiteren wird die Marke Reebok die positive Entwicklung der Bruttomarge des Konzerns fördern. Diese positiven Effekte werden jedoch durch weniger günstige Hedging-Kurse im Vergleich zum Vorjahr, ungünstige Währungsentwicklungen in den Schwellenländern und steigende Lohnkosten, die unsere Umsatzkosten negativ beeinflussen, zum Teil aufgehoben.

Sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz in etwa auf Vorjahresniveau

Der Konzern geht davon aus, dass die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2014 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen werden (2013: 42,3%). Aufwendungen des Sales- und des Marketing-Working-Budgets im Verhältnis zum Umsatz werden im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich leicht steigen. Marketinginvestitionen werden sich auf große Sportveranstaltungen wie die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 und höchst innovative Produkteinführungen, vor allem in der Kategorie Running, konzentrieren. Zudem wird der Konzern die Wachstumsstrategie von Reebok für wichtige Fitnesskategorien unterstützen und dabei Partnerschaften wie CrossFit, Spartan Race und Les Mills bestmöglich nutzen. Es wird erwartet, dass die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2014 geringfügig unter dem Vorjahresniveau liegen werden. Den höheren Verwaltungs- und Personalaufwendungen im Einzelhandelssegment aufgrund der geplanten Eröffnung weiterer Einzelhandelsgeschäfte stehen Verbesserungen in anderen Bereichen gegenüber.

Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeiteranzahl des adidas Konzerns im Vergleich zum Vorjahr zunehmen wird. Neueinstellungen werden hauptsächlich im Zusammenhang mit dem Ausbau des eigenen Einzelhandels stehen. Im Jahr 2014 wird der adidas Konzern erneut ca. 1% des Konzernumsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vordergrund stehen dabei modernste Dämpfungstechnologien, Light-weight- und digitale Sporttechnologien sowie Produktinnovationen im Bereich Nachhaltigkeit. Investitions- und Forschungsschwerpunkte werden zudem neue Fertigungsprozesse und modernste Materialien umfassen ✓ **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99.**

Operative Marge zwischen 8,5% und 9,0%

Die operative Marge des adidas Konzerns wird im Jahr 2014 voraussichtlich zwischen 8,5% und 9,0% liegen (2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte: 8,7%). Die operative Marge wird von den Währungsentwicklungen wesentlich beeinflusst werden.

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn voraussichtlich zwischen 830 Mio. € und 930 Mio. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn wird unseren Prognosen zufolge zwischen 830 Mio. € und 930 Mio. € liegen (2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte: 839 Mio. €). Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie in Höhe von 3,97 € bis 4,45 €. Zudem rechnen wir im Jahr 2014 damit, dass die Zinsaufwendungen auf Vorjahresniveau bleiben werden, da niedrigere Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro durch höhere Zinsaufwendungen resultierend aus Bankverbindlichkeiten in Schwellenländern aufgehoben werden. Nettowährungsverluste im Finanzergebnis dürften auf einem ähnlichen Niveau liegen wie im Vorjahr. Die Steuerquote des Konzerns dürfte bei einem Wert von etwa 28,5% liegen und damit günstiger ausfallen als im Vorjahr (2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte: 29,0%).

Moderater Rückgang des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz

Der Konzern geht davon aus, dass das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2014 geringfügig unter dem Vorjahresniveau liegen wird (2013: 20,9%). Hauptgrund hierfür ist unsere Erwartung, im Verlauf des Jahres den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital zu reduzieren.

Investitionsausgaben voraussichtlich zwischen 500 Mio. € und 550 Mio. €

Im Jahr 2014 plant der adidas Konzern 500 Mio. € bis 550 Mio. € in materielle und immaterielle Vermögenswerte zu investieren (2013: 479 Mio. €). Investitionen werden vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok, insbesondere in Schwellenländern, gerichtet sein. Diese Investitionen werden in etwa 50 % der Gesamtinvestitionssumme ausmachen. Zu den sonstigen Investitionsbereichen gehören die Logistikinfrastruktur des Konzerns, der weitere Ausbau der Konzernzentrale in Herzogenaurach sowie die Ausweitung von SAP- und anderen IT-Systemen bei wichtigen Tochtergesellschaften des Konzerns. Die geplanten Investitionen nach Segmenten sind in der Grafik dargestellt / **GRAFIK 02**. Wir gehen davon aus, im Jahr 2014 sämtliche Investitionen vollständig aus dem Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit zu finanzieren.

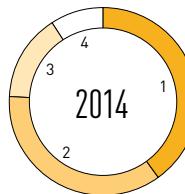
Mittelüberschuss wird zur Unterstützung von Wachstumsmaßnahmen eingesetzt

Im Jahr 2014 erwarten wir erneut einen positiven Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Der Mittelzufluss wird dazu verwendet werden, den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital sowie Investitionen und Dividendenzahlungen zu finanzieren. Wir haben vor, die überschüssigen Mittel größtenteils in die Wachstumsprojekte unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 zu investieren, allen voran in den weiteren Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Im Jahr 2014 werden Bruttofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 681 Mio. € fällig. Um die finanzielle Flexibilität langfristig zu bewahren, beabsichtigen wir, zum Jahresende ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten (2013: -0,2).

Effizientes Liquiditätsmanagement für 2014 und darüber hinaus

Effizientes Liquiditätsmanagement wird auch im Geschäftsjahr 2014 eine hohe Priorität für den adidas Konzern haben. Wir konzentrieren uns darauf, den operativen Cashflow unserer Konzernsegmente kontinuierlich zu prognostizieren, da dieser die Hauptquelle für liquide Mittel im Konzern darstellt. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf rollierender monatlicher Basis. Die langfristige Liquidität wird durch kontinuierlich positiven Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit und ausreichende finanzielle Flexibilität durch ungenutzte Kreditlinien sichergestellt / **SIEHE TREASURY, S. 135**.

02 / Investitionen nach Segmenten



- | | | |
|-----|-----|------------------------------------|
| 1 / | 40% | Zentralbereiche/
Konsolidierung |
| 2 / | 36% | Einzelhandel |
| 3 / | 15% | Großhandel |
| 4 / | 9% | Andere Geschäftssegmente |

Management beabsichtigt Dividende von 1,50 € vorzuschlagen

Angesichts der starken Cashflowgenerierung des Konzerns aus der betrieblichen Tätigkeit im Jahr 2013 beabsichtigt das Management, der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 für das Geschäftsjahr 2013 eine Dividende in Höhe von 1,50 € je Aktie vorzuschlagen (2012: 1,35 €). Dieser Vorschlag bedeutet eine Erhöhung um 11 % gegenüber dem Vorjahr. Sofern die Aktionäre ihre Zustimmung erteilen, wird die Dividende am 9. Mai 2014 ausgezahlt. Dieser Vorschlag entspricht einem Ausschüttungssatz von 37,4 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns ohne Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte (2012: 35,7 %) und steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Konzerns, die einen Ausschüttungssatz zwischen 20 % und 40 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns vorsieht. Basierend auf der Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 wird die Ausschüttungssumme um 11 % auf 314 Mio. € steigen (2012: 282 Mio. €).

adidas Konzern erwartet weiteres Wachstum und Margenvorverbesserungen für das Jahr 2015

Für das Jahr 2015 erwarten wir basierend auf den Initiativen des strategischen Geschäftsplans Route 2015 einen Anstieg von Umsatz und Gewinn. Zudem rechnen wir mit weiteren Verbesserungen der operativen Marge. Weitere Details zu den Zielen und Initiativen unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 sind im Abschnitt Konzernstrategie nachzulesen / **SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68**.

03 / Wichtige Produkteinführungen 2014

Produkt	Marke
Samba Copa Mundial Fußballschuhkollektion	adidas
miCoach Smart Ball Fußball	adidas
Offizieller Spielball des argentinischen Fußballverbands	adidas
Supernova Sequence Boost Laufschuh	adidas
CH Rocket Boost Laufschuh	adidas
adizero Primeknit 2 Laufschuh	adidas
NBA All-Star 2014 Outfits	adidas
D Rose 4.5 Basketballschuh	adidas
D Howard 4 Basketballschuh	adidas
Terrex Scope GTX Outdoorschuh	adidas
ClimaCool Boat Breeze Outdoorschuh	adidas
Terrex ClimaHeat Ice Outdoorjacke	adidas
Originals Stan Smith Schuh	adidas
Originals ZX Flux Schuh	adidas
Skyscape Walking-Schuh für Frauen	Reebok
ZQuick Laufschuh	Reebok
Reebok CrossFit Nano 4.0 Trainingsschuh	Reebok
Reebok All Terrain Series Laufschuh	Reebok
Les Mills Studio-Kollektion	Reebok
JetFuse Laufschuh	Reebok
Classics Kamikaze I Basketballschuh	Reebok
Classics Pump Fury OG Schuh	Reebok
SLDR 430 Driver	TaylorMade
Tour Preferred MB Eisen	TaylorMade
Tour Preferred MC Eisen	TaylorMade
Tour Preferred CB Eisen	TaylorMade
Tour Preferred Golfbälle	TaylorMade
Tour Preferred X Golfbälle	TaylorMade
Project [a] Golfbälle	TaylorMade
adizero One Golfschuh	adidas Golf
ClimaChill Bekleidung	adidas Golf
Pro Series Hybridschläger	Adams Golf
XTD Eisenset	Adams Golf
Total Motion Mid-Wedge Schuhkollektion für Frauen	Rockport
RocSportsLite Ballettschuhkollektion für Frauen	Rockport
ActiveFlex RocSportsLite Schuhkollektion für Männer	Rockport
City Smart Schuhkollektion für Männer	Rockport
Ledge Hill Too Schuhkollektion für Männer	Rockport
RibCor Schlittschuh	Reebok Hockey
Premier XLT Torwartausrüstung	Reebok Hockey
Tacks Schlittschuh	CCM
Retro Flex Torwartausrüstung	CCM
RBZ Schutzausrüstung	CCM

Risiko- und Chancenbericht

Der adidas Konzern versucht stets, Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen, um den Gewinn zu sichern und gleichzeitig den Shareholder Value langfristig zu steigern. Uns ist bewusst, dass wir permanent vielfältigen Risiken ausgesetzt sind und gewisse Risiken eingehen müssen, um wettbewerbsfähig und nachhaltig erfolgreich zu sein. Unsere Grundsätze und unser System für das Risiko- und Chancenmanagement stellen sicher, dass wir unsere Geschäftstätigkeit in einem gut kontrollierten Unternehmensumfeld ausüben können.

Grundlagen des Risiko- und Chancenmanagements

Der adidas Konzern wird regelmäßig mit Risiken und Chancen konfrontiert, die sich sowohl negativ (Risiko) als auch positiv (Chance) auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns, aber auch auf immaterielle Werte, wie etwa das Markenimage, auswirken können.

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.

158
2013

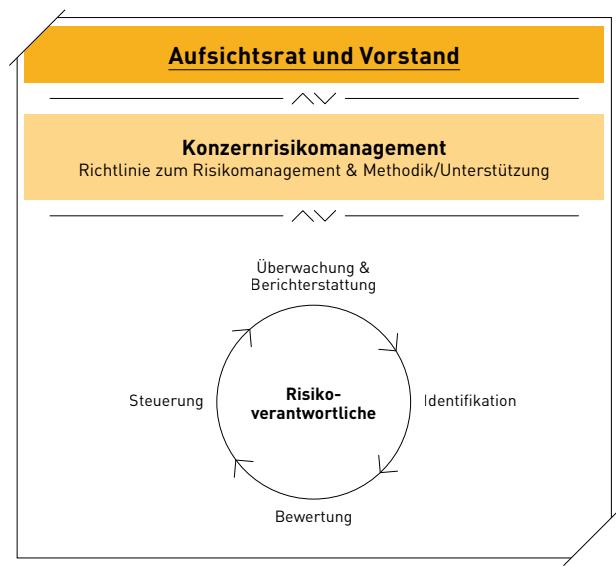
Dieser Risiko- und Chancenbericht enthält die wichtigsten Risiken und Chancen unseres Unternehmens sowie darüber hinaus andere branchen- bzw. kapitalmarktrelevante Risiken für unseren Konzern. Wir haben die Risiken in vier Hauptkategorien zusammengefasst: strategische, operative, rechtliche und Compliance- sowie finanzielle Risiken. Die Chancen wurden hingegen in zwei Hauptkategorien gegliedert: strategische und operative Chancen sowie finanzielle Chancen.

Risiko- und Chancenmanagementsystem

Der Vorstand der adidas AG trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. Die Konzernrisikomanagementabteilung koordiniert die Umsetzung und Weiterentwicklung unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands der adidas AG für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat der adidas AG ist dafür zuständig, die Effektivität des Konzernrisikomanagementsystems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Zusätzlich schließt unsere Interne Revisionsabteilung (Group Internal Audit) im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochtergesellschaften und Konzernfunktionen auch die Einhaltung der Vorschriften der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

Für ein möglichst effektives Risiko- und Chancenmanagement haben wir ein integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem implementiert. Es beruht auf den ganzheitlichen Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die

01 / Risiko- und Chancenmanagementsystem des adidas Konzerns



vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben wir unser System an der Struktur sowie der 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, das wir hiermit verfolgen, ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Shareholder Value zu sichern und weiter zu steigern.

Einen wesentlichen Bestandteil eines optimalen Risiko- und Chancenmanagementsystems sehen wir darin, dass Risiken sowie risikomindernde Maßnahmen, aber auch Chancen dort identifiziert und beurteilt werden, wo sie tatsächlich auftreten. Ebenfalls von besonderer Bedeutung ist eine aufeinander abgestimmte Vorgehensweise bei Steuerung, Überwachung und Berichterstattung. Deshalb ist das Risiko- und Chancenmanagement 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. Die Risikoverantwortlichen (d.h. sämtliche Manager, die direkt an den Vorstand der adidas AG berichten, sowie die Geschäftsführer in all unseren Märkten) sind primär für die Identifikation der Risiken und Chancen zuständig. Um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation und Kategorisierung von Risiken und Chancen zu unterstützen, hat die Konzernrisikomanagementabteilung einen Katalog potenzieller Risikobereiche erstellt. Unser konzernweites Netz an Risikoverantwortlichen sorgt für eine effektive Identifikation von Risiken und Chancen. Während einige Risikoverantwortliche je nach ihrem Verantwortungsbereich aktiv das gesamtwirtschaftliche, politische, gesellschaftliche und regulatorische Umfeld sowie die Wettbewerbslage überwachen, verfolgen andere die Entwicklung von Marken, Vertriebskanälen und Preisen. Zudem beobachten sie Veränderungen anderer Faktoren, wie z.B. Einkaufspreise, die Lage an den Finanzmärkten oder technologische Entwicklungen.

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:** Um ein effektives Risiko- und Chancenmanagement gewährleisten zu können, bewerten wir die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode, die konsequent angewandt wird. Diese

ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Risikoverantwortlichen, die beim Bewertungsprozess von der Konzernrisikomanagementabteilung unterstützt und beraten werden. Nach unserer Risiko- und Chancenmanagementmethode werden Risiken und Chancen anhand von zwei Dimensionen bewertet: der möglichen (finanziellen) Auswirkung einerseits und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung andererseits, die sich jeweils auf den kommenden Zwölfmonatszeitraum beziehen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Risikoverantwortlichen Risiken nur aus einer kurzfristigen Sicht betrachten. Ihre Beurteilung umfasst auch eine mittelfristige (12 bis 24 Monate) sowie eine langfristige (mehr als 24 Monate) Perspektive. Bei der Bewertung der potenziellen Auswirkung unterscheiden wir nach fünf Kategorien: unwesentlich, gering, moderat, wesentlich und groß. Diese Kategorien repräsentieren quantitative oder äquivalente qualitative Größen. Die quantitativen Größen basieren auf dem potenziellen finanziellen Einfluss auf die relevanten Ergebnisgrößen (Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand). Zu den eingesetzten qualitativen Größen zählen beispielsweise das Ausmaß der Medienberichterstattung oder der Bedarf an zusätzlicher Aufmerksamkeit durch die oberste Führungsebene. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt und eine Auswirkung in der genannten Höhe hat. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer Prozentskala bewertet und ebenfalls in fünf Kategorien aufgeteilt: unwahrscheinlich, möglich, wahrscheinlich, sehr wahrscheinlich, höchstwahrscheinlich ✓ **TABELLE 02**.

Bei der Risikobewertung betrachten wir zwei Seiten: das Bruttonrisiko und das Nettonrisiko. Das Bruttonrisiko stellt dabei die größtmögliche negative (finanzielle) Auswirkung vor eventuellen risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettonrisiko bezeichnet die erwartete verbleibende (finanzielle) Auswirkung nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen. Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis darüber, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt nur das Nettonrisiko 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 Unternehmensrisiken in aufsteigender Reihenfolge

Eintrittswahrscheinlichkeit	in %	Mögliche Auswirkung	Finanzielle Äquivalente ¹⁾
Unwahrscheinlich	< 15 %	Unwesentlich	≤ 1 Mio. €
Möglich	15 %–30 %	Gering	1–10 Mio. €
Wahrscheinlich	30 %–50 %	Moderat	10–50 Mio. €
Sehr wahrscheinlich	50 %–85 %	Wesentlich	50–100 Mio. €
Höchstwahrscheinlich	> 85 %	Groß	≥ 100 Mio. €

1) Basierend auf Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand.

Zur Bewertung ihres potenziellen Einflusses werden alle Chancen auf ihre Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und mögliche damit verbundene Risiken hin untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Konzern- sowie in stärkerem Maße auf Markt- und Markenebene sowohl bei langfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Initiativen. Anders als bei der Risikobewertung existiert bei der Chancenbewertung nur die Nettoperspektive.

✓ **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements gesteuert, die in der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen sowie Chancen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zu nutzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringerung mit dem Ziel, die (finanzielle) Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten in Verbindung mit der Effektivität etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Konzernrisikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen.

✓ **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Das Ziel unseres integrierten Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Konzernrisiken und -chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird einerseits deren Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt in einem zweistufigen Prozess, der weltweit durch eine 2011 eingeführte konzernweite IT-Lösung unterstützt und gefördert wird. Erstens müssen Risikoverantwortliche vierteljährlich dem zentralen Konzernrisikomanagement Risiken melden, die bei der potenziellen Bruttoauswirkung mit mindestens „moderat“ (finanzielles Äquivalent: Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 10 Mio. €) und bei der Nettoauswirkung zumindest mit „gering“ (finanzielles Äquivalent: Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 1 Mio. €) bewertet worden sind (jeweils unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit). Chancen werden separat aggregiert, wobei die Risikoverantwortlichen sämtliche Chancen mit einer Bewertung von mindestens „gering“ (finanzielles Äquivalent: Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 1 Mio. €) berichten. Zweitens aggregiert das Konzernrisikomanagement die gemeldeten Risiken und stellt dem Vorstand der adidas AG ebenfalls vierteljährlich einen konsolidierten konzernweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung. In diesem Bericht an den Vorstand werden wesentliche Einzelrisiken und -chancen sowie aggregierte wichtige Risiko- und Chancenbereiche hervorgehoben.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken bzw. neu identifizierter Risiken mit einer potenziellen Nettoauswirkung von mindestens „moderat“ (finanzielles Äquivalent: Auswirkung auf die relevante Ergebnisgröße von mehr als 10 Mio. €) erfolgt die Berichterstattung auch ad hoc außerhalb der regulären vierteljährlichen Routinemeldung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen.

Compliance-Managementsystem (Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk des adidas Konzerns)

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für den Konzern ethisch korrekt handeln und die Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Verstöße sind unter allen Umständen zu vermeiden. Als global tätiges Unternehmen mit mehr als 50.000 Beschäftigten ist sich der adidas Konzern jedoch auch bewusst, dass Compliance-Verstöße niemals mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk des adidas Konzerns und unser Risiko- und Chancenmanagementsystem sind eng aufeinander abgestimmt. Beide werden vom Chief Compliance Officer des adidas Konzerns verantwortet, der dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellt ist. Diese Systeme schaffen die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass das jeweils geltende Recht sowie unsere internen Regelungen und Richtlinien konzernweit bekannt sind und ihre Einhaltung sichergestellt wird. Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Bereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Beschaffungskette bis hin zum Konsumenten, betrifft. Aus diesem Grund sind die Identifikation, Analyse und Bewertung potenzieller Compliance-Risiken für unseren Risiko- und Chancenmanagementprozess von grundlegender Bedeutung. Die Konzernrisikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen und den zuständigen Compliance-Beauftragten zusammen, um die wesentlichen Compliance-Risiken vierteljährlich systematisch zu beurteilen ✓ **SIEHE RECHTLICHE & COMPLIANCE-RISIKEN, S. 169.**

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;
- ✓ in allen Unternehmensbereichen zu kontinuierlicher Verbesserung beitragen.

Um ein einheitliches, vorbildliches Handeln und Verhalten zu gewährleisten, haben wir im Jahr 2006 unseren Verhaltenskodex (Code of Conduct) eingeführt, der für alle Regionen und Unternehmensbereiche

Gültigkeit hat. Er 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, Leitlinien und Anweisungen, die allen Beschäftigten klar und präzise das erwartete Verhalten vorgeben und die regelmäßig aktualisiert werden. Diese Leitlinien, Richtlinien und Anweisungen stehen allen Beschäftigten im weltweit geltenden Richtlinienkatalog (Global Policy Manual) im Intranet des adidas Konzerns zur Verfügung. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil zur Prävention sind Trainings wie das internetbasierte Training zum Verhaltenskodex, zu dem alle Mitarbeiter weltweit verpflichtet sind. Zudem verfügt der adidas Konzern über eine Datenschutzrichtlinie, die in mehreren Sprachen verfügbar ist, darunter in Deutsch, Englisch, Spanisch, Portugiesisch, Chinesisch und Russisch. Darüber hinaus haben wir ein Trainingsprogramm für Kartellrecht aufgesetzt, welches webbasierte aber auch persönliche Schulungen umfasst. Dieses Programm ist für alle Mitarbeiter verpflichtend, die Kundenkontakt bzw. direkten Kontakt mit Wettbewerbern haben, und ist ein wichtiger Bestandteil der funktionsbezogenen bzw. fachlichen Schulungsprogramme im weltweiten Vertrieb. Die Rechts- und Compliance-Abteilung des Konzerns ist für die laufende Überwachung, Aktualisierung und Verbesserung des Trainingsprogramms verantwortlich. Bevor unsere Produkte im Markt eingeführt werden, überprüft der Marken- und Patentbereich (Intellectual Property) die verwendeten Technologien, Markenzeichen, Logos und Geschmacksmuster hinsichtlich etwaiger Verletzungen von Rechten Dritter und verifiziert die Produktsicherheit.

Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, haben wir Whistleblowing-Verfahren eingeführt. Diese helfen den Mitarbeitern dabei, Bedenken im Hinblick auf Fehlverhalten bzw. mögliche Compliance-Verstöße intern (z. B. direkt gegenüber ihrem Vorgesetzten, dem Chief Compliance Officer oder anderen Compliance-Beauftragten, dem zuständigen Personalmanager oder dem Betriebsrat) bzw. extern über einen unabhängigen, vertraulichen Hotline- und E-Mail-Service zu melden. Die Hotline (Fair-Play-Hotline) kann rund um die Uhr an sieben Tagen die Woche kostenlos in mehr als 60 Ländern angerufen werden. Darüber hinaus führen unsere Interne Revisionsabteilung sowie die Profit-Protection-Abteilung regelmäßige Audits und Untersuchungen durch, um potenzielle Verstöße aufzudecken. Im Falle eines berichteten bzw. vermuteten Compliance-Verstößes können zudem Ad-hoc-Untersuchungen eingeleitet werden.

Die angemessene und zeitnahe *Reaktion* auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Daher haben wir weltweit ein Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter aufgebaut, die direkt an den Chief Compliance Officer des Konzerns berichten. Die Compliance-Beauftragten fungieren als dedizierte Ansprechpartner, denen Beschwerden und Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße gemeldet werden können. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Verstöße über ein internetbasiertes Berichterstattungssystem, auf das alle Compliance-Beauftragten des Konzerns zugreifen können. Auf Compliance-Verstöße reagieren wir zeitnah mit angemessenen Sanktionsmechanismen (die bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen

können). Erkenntnisse im Zusammenhang mit in der Vergangenheit aufgeklärten Regelverstößen werden genutzt, um das Compliance-Managementsystem kontinuierlich weiter zu verbessern.

Der Chief Compliance Officer erstattet dem Vorstand regelmäßig Bericht über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über maßgebliche Compliance-Fälle, die auch dem Prüfungsausschuss gemeldet werden. Zudem berichtet er dem Prüfungsausschuss jährlich mindestens in einer seiner Sitzungen über den Inhalt und den weiteren Ausbau des Compliance-Programms.

Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess gemäß § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem stellt im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess des adidas Konzerns einen Prozess dar, der in das konzernweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem zielt darauf ab, die Verlässlichkeit der externen Berichterstattung in angemessenem Maße sicherzustellen. Dies wird durch die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, insbesondere der International Financial Reporting Standards (IFRS), und interner Konzernbilanzierungsrichtlinien (Group Finance Manual) gewährleistet. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Buchhaltung, Controlling, Steuern, Treasury, Planung, Berichtswesen und Recht zur Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen in den Bereichen sind jeweils klare Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung sowie der Begrenzung und Überprüfung erkannter Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der internen und externen Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

Das interne System zur Überwachung der Konzernrechnungslegung (Internal Controls over Financial Reporting, ICoFR) soll die Verlässlichkeit der Berichterstattung 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 rechnungsrelevanter Prozesse durch die Interne Revisionsabteilung (Group Internal Audit) sowie durch die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen (Group Policies & Internal Controls). Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende untersucht zudem der externe Abschlussprüfer von ihm ausgewählte interne Kontrollen und beurteilt deren Effektivität. Dazu gehören auch eingesetzte IT-Systeme. Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der adidas AG die Effektivität von ICoFR. Aufgrund der Einschränkungen von ICoFR kann jedoch auch mit angemessenen und funktionsfähigen Systemen keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit von ICoFR gewährleistet werden.

Im weltweit geltenden Finanzrichtlinienkatalog (Group Finance Manual) sind einheitliche Konzernbilanzierungsrichtlinien enthalten, die für alle Konzerngesellschaften verbindlich sind. Über das konzernweite Intranet sind diese Richtlinien zudem allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Wir aktualisieren das Group Finance Manual regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Änderungen des Group Finance Manuals 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 des Group Finance Manuals soll durch die durchgängige Befolgung des Vieraugenprinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie der lokale Geschäftsführer gegenüber dem Konzernrechnungswesen pro Quartal schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung des Group Finance Manuals und der International Financial Reporting Standards.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder von einem adidas Group Shared Service Centre durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten ERP-Systeme basieren größtenteils auf einem konzernweit standardisierten SAP-System. Bei bestimmten Konzerngesellschaften kommt eine ERP-Software auf Navision-Basis zum Einsatz. Im Zuge einer Initiative zur Harmonisierung unserer System-Infrastruktur (One ERP) werden wir auch in diesen Konzerngesellschaften mittelfristig ein SAP-basiertes ERP-System einführen. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor der jeweiligen Konzerngesellschaft in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP SEM-BCS, überführt. Auf Konzernebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Maßnahmen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Vertriebskanal- bzw. Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP SEM-BCS erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert unter Verwendung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach dem Finalisieren aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten in der Konzernbilanz sowie in der Konzern-Gewinn- und Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Identifizierte materielle Abweichungen werden bei den Konzerngesellschaften hinterfragt, falls noch nicht anderweitig erläutert.

Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechnungskonzepte, Freigabekonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und, falls erforderlich, aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung nahezu sämtlicher IT-Systeme sowie das zentrale Management von Veränderungsprozessen und mithilfe regelmäßiger Systemsicherungen wird seitens der Konzern-IT sowohl das Risiko eines Datenverlusts als auch eines Ausfalls rechnungslegungsrelevanter IT-Systeme minimiert.

Fokus auf Ausbau des Compliance-Managementsystems im Jahr 2013

Im Jahr 2013 haben wir die Governance-Strukturen und -Prozesse des Konzerns weiterentwickelt. Unser besonderes Augenmerk galt dabei dem Compliance-Managementsystem. Im Zuge dessen haben wir das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk eingeführt, das konzernweit ungeachtet von Marke, Markt, Vertriebskanal oder Funktion gilt. Dabei haben wir auch den globalen Fair-Play-Hotline- und E-Mail-Service implementiert, ein globales Berichterstattungssystem für potentielle Verstöße eingerichtet sowie eine weltweite Kommunikations- und Weiterbildungsinitiative mittels Broschüren und Postern an allen Standorten des adidas Konzerns durchgeführt, einschließlich Niederlassungen, eigenen Einzelhandelsgeschäften und Vertriebs-/Logistikzentren. Darüber hinaus haben wir unsere Compliance-Beauftragten im Rahmen von Trainingsveranstaltungen auf globaler, regionaler und lokaler Ebene intensiv geschult. Im Hinblick auf das Risiko- und Chancenmanagement führte die Konzernrisikomanagementabteilung weltweit zahlreiche Schulungen und Workshops mit Risikoverantwortlichen sowie Management-Teams verschiedener Funktionen und Märkte (z.B. in China, Russland/GUS) durch. Diese Schulungsmaßnahmen dienten einer weiteren Vertiefung des Verständnisses unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems, einer weiteren Erhöhung des Risikobewusstseins und der Förderung einer risikobewussten Entscheidungskultur. Darüber hinaus haben wir unseren Risikokatalog (Risk Universe) sowie die Konzernrichtlinie zum Risikomanagement (Group Risk Management Policy) aktualisiert und angepasst. In dieser Richtlinie, die allen Mitarbeitern des adidas Konzerns im Intranet zur Verfügung steht, sind sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Kompetenzen innerhalb des Konzerns als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten festgelegt. Außerdem hat die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen (Group Policies & Internal Controls) die weltweit erste Konferenz zum Thema „Interne Kontrollen“ veranstaltet. Dabei kamen Mitarbeiter aus verschiedensten Governance-Bereichen des Konzerns, u.a. aus den Bereichen Interne Kontrollen, Interne Revision, Profit Protection, Risikomanagement und Compliance, zusammen. Mit dieser Veranstaltung wurden eine weltweite bessere Abstimmung der Zusammenarbeit weiter vorangetrieben und konzernweit verschiedene Initiativen eingeleitet, mit denen Risikomanagement-, Kontroll- und Compliance-Aktivitäten weiter optimiert und harmonisiert werden sollen.

03 / Übersicht Unternehmensrisiken

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche Auswirkung
Strategische Risiken		
Gesamtwirtschaftliche, gesellschafts-politische und regulatorische Risiken	Möglich	Groß
Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Möglich	Wesentlich
Abhängigkeitsrisiken	Unwahrscheinlich	Wesentlich
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Wahrscheinlich	Wesentlich
Risiken aus Konsolidierung, grenzüberschreitender Expansion sowie Eigenmarken im Einzelhandel	Möglich	Moderat
Wettbewerbsrisiken	Möglich	Wesentlich
Risiken im Risiko- und Kontrollumfeld	Unwahrscheinlich	Groß
Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage	Möglich	Moderat
Operative Risiken		
Risiken aufgrund des eigenen Einzelhandels	Möglich	Groß
Logistikrisiken	Möglich	Groß
Marketingrisiken	Wahrscheinlich	Wesentlich
Kundenbeziehungsrisiken	Möglich	Moderat
Umsatz- und Preisgestaltungsrisiken	Sehr wahrscheinlich	Moderat
Zuliefererrisiken	Unwahrscheinlich	Wesentlich
Lagerbestandsrisiken	Wahrscheinlich	Moderat
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Möglich	Groß
Personalrisiken	Sehr wahrscheinlich	Moderat
IT-Risiken	Unwahrscheinlich	Groß
Risiken bei Produktinnovation und -entwicklung	Unwahrscheinlich	Moderat
Risiken durch steigende Einstandskosten	Wahrscheinlich	Moderat
Rechtliche & Compliance-Risiken		
Rechtliche Risiken	Möglich	Wesentlich
Risiken in Verbindung mit Wettbewerbs-, Handels- und Zollbestimmungen	Möglich	Groß
Sozial- und Umweltrisiken	Wahrscheinlich	Moderat
Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen	Unwahrscheinlich	Wesentlich
Produktqualitätsrisiken	Möglich	Wesentlich
Risiken von Betrug und Korruption	Unwahrscheinlich	Groß
Finanzrisiken		
Ausfallrisiken	Unwahrscheinlich	Groß
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Unwahrscheinlich	Gering
Währungsrisiken	Wahrscheinlich	Groß
Zinsrisiken	Wahrscheinlich	Gering
Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte/sonstigen immateriellen Vermögenswerte	Unwahrscheinlich	Wesentlich

Strategische Risiken

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist in hohem Umfang von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturrell bedingte Rückgänge und gesellschaftspolitische Faktoren wie z.B. Bürgerunruhen, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen der Konzern stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes Risiko für die Umsatzentwicklung dar. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z.B. Handelsbeschränkungen, Steuergesetzgebung, Produktqualitätsstandards und Sicherheitsstandards) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen. Um diese gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen Risiken zu vermindern, strebt der Konzern eine gleichmäßige Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern, an. Wir beobachten zudem fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische Lage in all unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problem-bereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell anpassen zu können. Zu den möglichen Anpas-sungen zählen eine konservativere Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle. Zu den Kernelementen unserer Positio-nierung im Leistungssport zählt außerdem die Nutzung eines umfas-senden, weltweiten Veranstaltungs- und Partnerschaftsportfolios, was die Nachfrage vorhersehbarer und weniger von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen beeinflussbar macht. 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 Handels-bechränkungen zu unterstützen und um bedeutenden Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu begegnen.

163
2013

Für das Jahr 2014 geht der Konzern von einem Wachstum der Weltwirtschaft aus, das unseren Erwartungen zufolge jedoch regional unter-schiedlich ausfallen wird / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 151**. Aufgrund der weiterhin schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage in zahlreichen europäischen Ländern, eines sich verlangsamenden Wirtschafts-wachstums in den Schwellenländern sowie aufgrund der politischen und regulatorischen Unsicherheiten in mehreren Ländern in Latein-amerika, im Nahen Osten und in Südostasien schätzen wir die poten-zuellen Auswirkungen der gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspoli-tischen und regulatorischen Faktoren weiterhin als groß ein. Angesichts unserer umfassenden Risikominderung schätzen wir die Wahrscheinlichkeit nun als möglich ein, dass sich ungünstige gesamtwirtschaft-lische, gesellschaftspolitische oder regulatorische Entwicklungen in derartigem Maße auf unser Geschäft auswirken könnten (2012: wahrscheinlich).

Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie

Ein kontinuierliches Risiko stellt für uns die Tatsache dar, dass wir nicht angemessen beeinflussen können, in welchen Vertriebskanälen die Produkte des Konzerns verkauft werden. Aktivitäten auf dem „grauen Markt“, Parallelimporte oder der Vertrieb unserer Produkte über offene

Online-Marktplätze könnten unsere eigene Umsatzentwicklung sowie das Image unserer Marken negativ beeinflussen. 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. Zudem könnten unzureichende Segmentierungs- und Vertriebsstrategien zu einer unangemessenen Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle unseres Konzerns sowie zu einem stark kontraproduktiven Verhalten unserer Kunden führen. Deshalb hat der adidas Konzern klare Vertriebsrichtlinien und -anweisungen definiert und eingeführt. Damit sollen die Überdistribution von Produkten in einem bestimmten Vertriebskanal vermieden und die Präsenz in aus unserer Sicht unpassenden Vertriebskanälen, z.B. grauen Märkten oder offenen Online-Marktplätzen, beschränkt werden. 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 / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72.**

Dennoch sind wir nach wie vor der Meinung, dass eine unausgewogene Produktdistribution sowie ein ineffektives Management unserer verschiedenen Vertriebskanäle wesentliche Auswirkungen für den Konzern haben könnten. Angesichts des dynamischen Marktumfelds und der sich rasant ändernden Welt des Online-Vertriebs schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit nach wie vor als möglich ein.

Abhängigkeitsrisiken

Die Abhängigkeit von bestimmten Zulieferern, Kunden, Geschäftspartnern, Produkten oder auch Märkten birgt Risiken in sich. 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 sowie den Margendruck. Analog dazu könnte die starke Abhängigkeit von einzelnen Produkten oder Märkten den Konzern besonders anfällig für Schwankungen bei der Konsumentennachfrage oder gegenüber Änderungen des Marktumfelds machen.

Um diese Risiken zu mindern, setzt der adidas Konzern auf ein breites Zulieferernetz und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von Single-Sourcing). Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau der von uns kontrollierten Verkaufsflächen umfasst. Dadurch können wir die negativen Folgen möglicher Umsatzausfälle bei wichtigen Kunden (Key Accounts) reduzieren. Im Einzelnen war kein Kunde unseres Konzerns im Jahr 2013 für mehr als 10% der Konzernumsätze verantwortlich. Wir achten konsequent auf ein gut ausgewogenes Produktpotential. Kein Modell bzw. Artikel trägt mehr als 1% zum Konzernumsatz bei. Damit können wir die negativen Auswirkungen plötzlicher, unerwarteter Veränderungen bei der Konsumentennachfrage abschwächen.

Obwohl wir mit unserer globalen Diversifizierung die Abhängigkeit von einem einzelnen Markt so weit wie möglich reduzieren, bleiben wir weiterhin anfällig für negative Entwicklungen in wichtigen Beschaffungs ländern sowie auf wichtigen Absatzmärkten wie Russland/GUS, China

oder Nordamerika. Die potenzielle Auswirkung von Abhängigkeitsrisiken stufen wir daher nach wie vor als wesentlich ein. Aufgrund unserer starken Beziehungen zu Zulieferern und Kunden sowie unserer positiven Erwartungen für die wichtigsten Absatzmärkte schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit nun als unwahrscheinlich ein (2012: möglich).

Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten

Der adidas Konzern ist einem beträchtlichen Risiko ausgesetzt, falls es uns nicht gelingen sollte, den Bekanntheitsgrad unserer Marken sowie die Verbundenheit und Kaufabsicht der Konsumenten in Bezug auf unsere Produkte auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Ungünstige mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken, unvorteilhafte Stakeholder-Initiativen sowie negative Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Konzerns erheblich schaden. Dies kann letztendlich zu Umsatzeinbußen führen. Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir ständig einen proaktiven und offenen Dialog mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z.B. Konsumenten, Medien, Nichtregierungsorganisationen, Finanzwelt). Daneben haben wir klare Mission Statements, Werte und Ziele für all unsere Marken definiert / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77 / SIEHE STRATEGIE ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE, S. 86.** Diese Aspekte bilden die Grundlage der Kommunikationsstrategien für unsere Produkte und Marken. Wir investieren außerdem nach wie vor erhebliche Marketingressourcen, um den Wert unserer Marken zu stärken und deren Bekanntheit beim Konsumenten zu fördern.

Dennoch bleiben wir bei unserer Einschätzung, dass unbegründete negative mediale Berichterstattung, unkontrollierte Aktivitäten in sozialen Medien sowie Stakeholder-Aktionismus wesentliche Auswirkungen auf unseren Konzern haben könnten. Trotz der sich schnell verändernden und kaum kontrollierbaren sozialen Netzwerke sowie der weltweit zunehmenden Medien- und sonstigen Stakeholder-Aktivitäten schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken in diesem Ausmaß weiterhin als wahrscheinlich ein.

Risiken aus Konsolidierung, grenzüberschreitender Expansion sowie Eigenmarken im Einzelhandel

Der adidas Konzern ist Risiken aufgrund der Konsolidierung von Einzelhändlern ausgesetzt. Auch die vermehrten Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels stellen Risiken für uns dar. Darüber hinaus bauen verschiedene Key Accounts, insbesondere in Europa, ihre internationale Präsenz weiter aus und zentralisieren dabei ihre Beschaffungsaktivitäten. Dies könnte zu einer Reduzierung unserer Verhandlungsmacht, zu weniger Regalfläche im Einzelhandel sowie zu geringeren Umsätzen und Margen aufgrund von Preisarbitrage führen.

Um diese Risiken zu mindern, zielen wir auf eine regional ausgeglichene Umsatzverteilung ab. Darüber hinaus konzentrieren wir uns darauf, unsere Geschäftsbeziehungen mit Einzelhändlern weiter zu stärken. Zudem passen wir unsere Vertriebsstrategie fortwährend an, wobei insbesondere Initiativen in Bezug auf selbst kontrollierte Verkaufs flächen im Mittelpunkt stehen / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72.** Des Weiteren investieren wir kontinuierlich in die Stärkung unseres Markenwerts, um die Attraktivität unserer Produkte bei den Konsumenten zu steigern / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77.** Außerdem

haben wir beschlossen, eine einheitliche Marktstruktur in Westeuropa zu etablieren, die zukünftig eine einheitlich abgestimmte Strategie aufweisen wird. Dadurch wollen wir unsere Attraktivität gegenüber Konsumenten und Einzelhandelspartnern weiter erhöhen. Aus diesem Grund schätzen wir die potenziellen Auswirkungen von Konsolidierung im Einzelhandel, grenzüberschreitender Expansion seitens Key Accounts und der Erweiterung des Angebots eigener Marken und Labels als moderat ein (2012: wesentlich). Dennoch erachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken als möglich.

Wettbewerbsrisiken

Der adidas Konzern ist einem erheblichen Risiko aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern (z.B. neue Marken, vertikale Einzelhändler) stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z.B. Preisschlachten am Markt oder Bieterkämpfen um Promotion-Partnerschaften führen. So kann ein anhaltender Preiskampf in einem für den Konzern wichtigen Markt die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Verlust von Marktanteilen nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Konzerns schaden kann.

Um die Wettbewerbsrisiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsfelds besser voraussehen, anstatt auf sie reagieren zu müssen. Dieser Ansatz ermöglicht uns bei Bedarf eine frühzeitige Anpassung unserer Marketingaktivitäten. Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie der FIFA, dem FC Bayern München oder Derrick Rose einzugehen. Zudem möchten wir unser Portfolio durch neue Partner wie Juventus Turin, Mesut Özil oder Jeremy Lin auffrischen und erweitern. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab. Obwohl wir der Ansicht sind, dass der Wettbewerb in unserer Branche intensiv bleiben wird, schätzen wir die potenziellen Auswirkungen der Wettbewerbsrisiken nun als wesentlich ein (2012: groß) und erachten die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Auswirkung dieser Größenordnung als möglich.

Risiken im Risiko- und Kontrollumfeld

Das Versäumnis, erhebliche Risiken zu identifizieren, ihnen aktiv zu begegnen sowie innerhalb des Konzerns angemessene interne Kontrollsysteme einzuführen und aufrechtzuerhalten, könnte unangemessene Entscheidungen, höhere Kosten, Compliance-Verstöße, Betrug oder auch Reputationsschäden nach sich ziehen. Daneben könnte eine unzureichende Dokumentation von Prozessen und Verfahren zu einem fehlenden Risikobewusstsein bei unseren Mitarbeitern führen sowie Betrug und Compliance-Verstöße begünstigen.

Um diesen Risiken angemessen begegnen zu können, haben wir einen weltweit geltenden Richtlinienkatalog (Global Policy Manual), in dem alle relevanten Richtlinien des Konzerns enthalten sind. Der Katalog ist allen Mitarbeitern frei über das Intranet zugänglich. Darauf hinaus

dokumentieren wir wichtige Geschäftsprozesse, um Transparenz zu schaffen, und fördern die Umsetzung geeigneter Kontrollmechanismen. Mit unserem konzernweiten Risikomanagementsystem, dem Compliance-Managementsystem sowie einem internen Kontrollnetzwerk mindern wir die Risiken im Risiko- und Kontrollumfeld weiter. Dennoch sind wir weiterhin der Auffassung, dass die potenziellen Auswirkungen dieser Risiken groß sein könnten. Aufgrund der von uns in den vergangenen zwölf Monaten durchgeföhrten Verbesserungen, insbesondere hinsichtlich der in diesem Bericht bereits erwähnten Compliance-Management- und internen Kontrollsysteme, schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit nun als unwahrscheinlich ein (2012: möglich).

Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage

Eine der ernsthaftesten Bedrohungen in unserer Branche ist, Veränderungen in der Konsumentennachfrage nach Sportartikeln nicht rechtzeitig zu erkennen und auf diese nicht entsprechend zu reagieren. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in unseren modebezogenen Geschäftsbereichen. Da die durchschnittlichen Produktbeschaffungszyklen in unserer Branche bei 12 bis 18 Monaten liegen, besteht für den adidas Konzern das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir nicht in der Lage sind, schnell genug auf solche Nachfrageänderungen zu reagieren. Noch kritischer allerdings ist das Risiko, einen neuen Konsumtrend dauerhaft zu verpassen oder das potenzielle Ausmaß des Trends über einen längeren Zeitraum nicht zu erkennen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es deshalb eine zentrale Aufgabe all unserer Marken und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so frühzeitig wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt wird.

Als eines der branchenführenden Unternehmen konzentrieren wir uns darauf, das Konsumumfeld aktiv zu beeinflussen, anstatt auf Änderungen des Konsumumfelds zu reagieren. Wir investieren beträchtliche Ressourcen in Forschung und Entwicklung, um innovativ zu bleiben und neue Technologien und Designs auf den Markt zu bringen / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99.**

Darüber hinaus sind wir stets bestrebt, durch unsere umfangreichen Programme für Marketing sowie für Produkt- und Markenkommunikation die Nachfrage nach unseren Markenprodukten zu steigern / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77 / SIEHE STRATEGIE ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE, S. 86.** Wir konzentrieren uns zudem auf Verbesserungen in unserer Beschaffungskette, um die Produktionsvorlaufzeiten zu verkürzen / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 94.**

Angesichts der gesteigerten Flexibilität unserer Beschaffungskette und der weiteren Abstimmung unserer Planungszyklen im Jahr 2013 gehen wir nun davon aus, dass die potenziellen Auswirkungen, die mit dem Verpassen eines wichtigen Trends oder ausbleibenden Reaktionen auf Veränderungen der Konsumentennachfrage einhergehen, moderat sein könnten (2012: wesentlich). Angesichts des breiten Spektrums unseres Produktangebots, des Feedbacks aus dem Einzelhandel, von

Konsumenten und Sportlern sowie der Anzeichen aus unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften und weiterer Frühindikatoren / **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118** schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Auswirkung in dieser Größenordnung als möglich ein.

Operative Risiken

Risiken aufgrund des eigenen Einzelhandels

Im Rahmen der eigenen Einzelhandelsaktivitäten eröffnen adidas, Reebok und Rockport neue Geschäfte. Dabei sind beträchtliche Investitionen sowohl vorab in Geschäftsausstattung und -einrichtung als auch in die laufende Instandhaltung erforderlich. Darüber hinaus erfordern eigene Einzelhandelsgeschäfte oftmals längerfristige Mietverpflichtungen und einen deutlich höheren Personalaufwand im Verhältnis zum Umsatz als der Vertrieb unserer Produkte im Großhandel. Dieser höhere Anteil von Fixkosten gegenüber unserem Großhandelsgeschäft kann im Falle deutlicher Umsatzeinbußen eine größere Auswirkung auf die Profitabilität nach sich ziehen. Der Erfolg im eigenen Einzelhandel ist vor allem mit den Fähigkeiten und der Leistung unserer Mitarbeiter verknüpft. Hohe Fluktionsraten sowie unzureichende Fähigkeiten und Qualifikation der Mitarbeiter unseres eigenen Einzelhandels könnten sich negativ auf Umsatz und Profitabilität auswirken. Auch ein ineffektiver oder uneinheitlicher Führungsansatz sowie eine inadäquate Kultur im Hinblick auf das Betreiben eigener Einzelhandelsgeschäfte mit der nötigen kaufmännischen Finesse können zu derartigen suboptimalen Geschäftsentwicklungen beitragen. Darüber hinaus kann eine verzögerte Eröffnung neuer Geschäfte oder mangelhafte Ausführung des Geschäftsbetriebs in den Läden zu Umsatzausfällen führen und zudem das Markenimage negativ beeinflussen. Außerdem droht eine hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsatzentwicklung, wenn es uns nicht gelingen sollte, geeignete Standorte für unsere Geschäfte zu finden.

Wir reduzieren diese Risiken durch eine Reihe von Maßnahmen. Wir veranstalten verschiedene Schulungen für die Mitarbeiter auf allen Ebenen unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte – vom Verkaufspersonal bis hin zum oberen Management. Gleichzeitig kontrollieren wir fortlaufend die Mitarbeiterfluktuation und betreiben aktives Nachfolge-management. Um die Abgangsraten zu reduzieren, kümmern wir uns intensiv um die Karriereentwicklung unserer Mitarbeiter im eigenen Einzelhandel. Daneben schließen wir fast nur neue Mietverträge mit einer Dauer von nicht mehr als zehn Jahren ab. Neue Geschäfte werden auf Grundlage eines einheitlichen und konzernweit gültigen Geschäftsplanmodells eröffnet. Die Leistung der Geschäfte wird anhand einer Einzelhandels-Scorecard mit neun quantitativen Leistungsindikatoren gemessen. Geschäfte, die unsere Erwartungen nicht erfüllen, werden entweder umorganisiert, umgestaltet oder geschlossen.

Einer der Schwerpunkte wird im Jahr 2014 weiterhin darauf liegen, unsere Kompetenz als Einzelhändler durch Investitionen in Managementexpertise, Personalentwicklung sowie IT-Systeme weiter zu steigern / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72**. Wir schätzen die potenziellen Auswirkungen der Risiken aufgrund eigener Einzelhandelsaktivitäten weiterhin als groß und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit nach wie vor als möglich ein.

Logistikrisiken

Als global aufgestelltes Unternehmen, das in zahlreichen Ländern tätig ist, ist der adidas Konzern auf gut funktionierende Logistikprozesse angewiesen – sowohl von den Zulieferern zu unseren eigenen Logistikzentren als auch von unseren Logistikzentren zum Kunden. Jede Störung dieser Prozesse kann sich negativ auf unsere Auftragserfüllung und Lieferfähigkeit auswirken. Die Folgen könnten Umsatzausfälle, zusätzliche Kosten sowie die Verschlechterung von Kundenbeziehungen sein. Unzureichende Transport- oder Lagerkapazitäten, Fehler des Personals oder Störungen der IT-Systeme im Bereich Logistik können den Warenverkehr beeinträchtigen.

Um diese Risiken zu mindern, beobachten wir kontinuierlich den weltweiten Transportmarkt. So können wir schnell auf Änderungen im Transportsektor reagieren und die nötigen Kapazitäten rechtzeitig sichern. Wir arbeiten eng mit mehreren Logistikdienstleistern zusammen, um den Transport unserer Produkte an den gewünschten Bestimmungsort zu gewährleisten. Daneben schließen wir Versicherungen gegen Diebstahl oder Beschädigung der Ware während des Transports oder der Lagerung ab. Im Falle von fehlerhaften Logistiksystemen oder Lagerprozessen passen wir die Produktkontingente nach Prioritäten an, um die Schäden so gering wie möglich zu halten.

Aufgrund der zentralen Rolle, die Logistikprozesse beim Gewährleisten eines ordnungsgemäßen Warenverkehrs spielen, und aufgrund unserer Erfahrungen der vergangenen beiden Jahre schätzen wir die potenziellen Auswirkungen von Logistikrisiken nun als groß ein (2012: wesentlich). Angesichts der von uns gezogenen Lehren im Zusammenhang mit den erheblichen Logistikproblemen in Russland im Jahr 2013 erachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken in diesem Ausmaß als möglich (2012: wahrscheinlich).

Marketingrisiken

Eine reibungslose Umsetzung von Marketingaktivitäten ist für den Erfolg des adidas Konzerns und seiner Marken von entscheidender Bedeutung. Sind Produktentwicklung, Sortimentszusammenstellung, Marketingstrategien und Markenkommunikationsprozesse nicht aufeinander abgestimmt, könnte dies zusätzliche Kosten, eine suboptimale Umsatzentwicklung und eine unzureichende Attraktivität für den Konsumenten zur Folge haben. Schlecht durchgeföhrte Marketingaktivitäten können zudem zu einer negativen medialen Berichterstattung führen und dem Markenimage schaden. In ähnlicher Weise könnten sich nicht angemessene oder nicht ausreichende Investitionen in den Aufbau unserer Marken negativ auf unsere Fähigkeit auswirken, Markendynamik und Wettbewerbsvorteile im Markt aufrechtzuerhalten.

Um derartige Risiken zu reduzieren, pflegen unsere Marketingabteilungen auf globaler wie lokaler Ebene eine enge Zusammenarbeit, damit eine konsequente Umsetzung wichtiger Initiativen gewährleistet wird. Durch eine kontinuierliche Planung und Abstimmung innerhalb der Marketingorganisation einerseits sowie funktionsübergreifend andererseits stellen wir sowohl Konsumentenrelevanz als auch erstklassige Durchführung der Maßnahmen sicher. Trotz der Marketingstärke und Erfolge unserer Marken glauben wir nach wie vor, dass diese Risiken potenziell wesentliche Auswirkungen für den Konzern haben könnten. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten wir weiterhin als wahrscheinlich.

Kundenbeziehungsrisiken

Eines der Grundprinzipien unseres Großhandelssegments ist der Aufbau enger Beziehungen zu Einzelhändlern, um ein geschätzter und zuverlässiger Geschäftspartner zu sein / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72.** 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.

Deshalb hat sich der adidas Konzern zum Ziel gesetzt, stets einen hervorragenden Kundenservice zu bieten. Um eine gegenseitig erfolgreiche Geschäftsbeziehung aufzubauen und zu pflegen, unterstützen wir unsere Einzelhandelspartner und stellen ihnen verkaufsfördernde Instrumente zur Verfügung. Customer-Relationship-Management ist nicht nur für unsere Vertriebsmitarbeiter eine Hauptaufgabe, sondern ist auch für die obersten Führungskräfte sowie die obere Managementebene von höchster Bedeutung. So treffen sich der Vorstandsvorsitzende sowie das Vorstandsmitglied verantwortlich für Global Sales beispielsweise regelmäßig mit Key Accounts, um eine enge Beziehung zwischen dem Konzern und seinen Einzelhandelskunden sicherzustellen. Aufgrund unserer hervorragenden Beziehungen zu unseren Einzelhandelskunden sowie unserer Entschlossenheit und unseres Engagements hinsichtlich der Stärkung unserer Partnerschaften gehen wir davon aus, dass die Auswirkungen der Kundenbeziehungsrisiken auf die Ergebnisse unseres Konzerns moderat sein könnten (2012: groß). Die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Auswirkung dieser Größenordnung betrachten wir als möglich (2012: unwahrscheinlich).

Umsatz- und Preisgestaltungsrisiken

Um unsere Umsatz- und Profitabilitätsziele zu erreichen, müssen wir Kundenbestellungen in Umsatz umwandeln, den Durchverkauf am Point-of-Sale fördern und auf Produktpreise achten, die im jeweiligen Markt wettbewerbsfähig sind. Andernfalls drohen Umsatz- und Gewinnausfälle. Unter Umständen können etwa auch steigende Produktkosten nicht durch höhere Preise auf dem Markt kompensiert werden, wodurch die Margen geringer ausfallen.

Zur Minderung dieser Risiken verfolgen wir diverse Preisstrategien. Wir überwachen eingehend unsere Auftragsbücher, den Abverkauf und den Durchverkauf und passen die Preise bei Bedarf an. Unsere fortwährenden Investitionen in die Stärkung unserer Marken sowie ins Marketing helfen uns einerseits dabei, unser Geschäft in verschiedenen Preissegmenten anzukurbeln, und fördern andererseits eine Positionierung im Premiumsegment. Daneben arbeiten wir stets eng mit unseren Einzelhandelskunden zusammen, um Preissenkungen zu minimieren und Produkte möglicherweise anders im Markt zu platzieren.

Aufgrund dieser risikomindernden Maßnahmen, unserer Erfahrungen bei Preisentscheidungen, insbesondere in den vergangenen zwölf Monaten, sowie aufgrund unserer Markenstärke, unseres Produktangebots und unserer Preisarchitektur schätzen wir die potenziellen Auswirkungen von Risiken in Verbindung mit Umsatz und Preisgestaltung nun als moderat ein (2012: groß). Angesichts einer schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage und eines intensiven Wettbewerbs,

alleen voran in Europa, erachten wir die Wahrscheinlichkeit, in einem solchen Maße betroffen zu sein, jedoch als sehr wahrscheinlich (2012: möglich).

Zuliefererrisiken

Der adidas Konzern bezieht sein Produktangebot fast vollständig von unabhängigen Zulieferern, die vorrangig in Asien ansässig sind / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 94.** Zur Minderung des Risikos von Geschäftsunterbrechungen, die darauf zurückzuführen sind, dass ein Zulieferer die Anforderungen nicht erfüllt oder ganz ausfällt, arbeiten wir mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität, Innovationsstärke und ständige Verbesserung stehen.

Wir minimieren zudem potenzielle negative Auswirkungen wie Mängel bei der Produktqualität, längere Produktvorlaufzeiten oder Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Zulieferern durchführen und entlang der gesamten Beschaffungskette die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards einfordern / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111.** Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Trotz unserer Verpflichtung, unsere risikomindernden Maßnahmen auszubauen und die potenziellen Auswirkungen der Zuliefererrisiken zu minimieren, bewerten wir die potenziellen Auswirkungen als wesentlich (2012: groß). Die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Auswirkung dieser Größenordnung betrachten wir jedoch als unwahrscheinlich.

Lagerbestandsrisiken

Da wir unsere ersten Produktionsaufträge etwa sechs Monate vor der Auslieferung platzieren, ist der adidas Konzern Lagerbestandsrisiken ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit einer möglichen Fehleinschätzung der Verbrauchernachfrage zum Zeitpunkt der Produktionsplanung. Ein plötzlicher Nachfragerückgang kann Überbestände verursachen. Dies könnte sich möglicherweise negativ auf unsere Ergebnisse auswirken, beispielsweise durch Überalterung der Vorräte, zusätzliche Lagerräumungsverkäufe oder eine geringere Liquidität aufgrund des höheren Bedarfs an operativem kurzfristigem Betriebskapital.

In ähnlicher Weise kann ein plötzlicher Anstieg der Nachfrage dazu führen, dass die nachgefragten Produkte am Point-of-Sale nicht verfügbar sind. In einer solchen Situation würde der Konzern Umsatzchancen verpassen bzw. Kunden und Konsumenten enttäuschen. Dies könnte der Loyalität zu unseren Marken sowie unserem Ruf als termin- und mengengetreuer Lieferant schaden. Des Weiteren ergeben sich potenzielle negative Auswirkungen auf unsere Profitabilität, resultierend aus zusätzlichen Kosten, z.B. Luftfrachtkosten, die aufgrund unserer Maßnahmen zum beschleunigten Produktnachschub anfallen.

Um diese Risiken zu mindern, arbeiten wir kontinuierlich an der Verbesserung unserer Prognose- und Materialplanungsprozesse. Zu diesem Zweck haben wir 2013 unser Prognoseverfahren weiter verbessert, bei dem die Prozesse und Zeitpläne der wichtigsten Geschäftsfunktionen weltweit nun noch enger aufeinander abgestimmt werden / **SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118.** Darüber hinaus bietet der Bereich Global Operations durchdachte, maßgeschneiderte

Lieferfähigkeitsprogramme, um die Vorlaufzeit von der Bestellung bis zur Auslieferung zu verkürzen. Hiermit sichern wir Produktverfügbarkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Überbeständen / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 94.**

Das erwartete überproportionale Wachstum des Einzelhandelssegments wird das Risiko von Schwankungen bei der Konsumentennachfrage erhöhen und den Konzern anfälliger gegenüber dem Risiko von Bestandsschwund oder Überbeständen machen. Infolge der kontinuierlichen Fortschritte bei unseren Bemühungen zur Verbesserung der Planungsprozesse und Beschaffungskettenflexibilität schätzen wir die potenziellen Auswirkungen von Lagerbestandsrisiken nun als moderat ein (2012: wesentlich). Die Eintrittswahrscheinlichkeit erachten wir hingegen als wahrscheinlich (2012: möglich).

Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle

Der adidas Konzern ist externen Risiken wie beispielsweise Naturkatastrophen, Epidemien, Feuer, Unfällen und böswilligen Handlungen ausgesetzt. Derartige Ereignisse können zu Sachschäden an Gebäuden, Produktionsanlagen und Lagerhäusern des Konzerns oder seiner Zulieferer sowie an unterwegs befindlicher Ware oder zu Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten führen.

Dem wirken wir auf verschiedene Weise entgegen. Beispielsweise arbeiten wir mit zuverlässigen Zulieferern und Logistikanbietern zusammen, die hohe Sicherheitsstandards garantieren. Zusätzlich zu unserem Versicherungsschutz haben wir auch vorbeugende Maßnahmen (z.B. Feuerlöschanlagen in Gebäuden) und Notfallpläne zur schnellen Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit implementiert, um potenzielle negative Auswirkungen zu minimieren.

Wir halten an unserer Einschätzung fest, dass außergewöhnliche Störfälle große finanzielle Auswirkungen haben könnten. Diese Einschätzung berücksichtigt die weitreichenden und verheerenden Folgen, die Naturkatastrophen oder terroristische Handlungen für unser Geschäft haben könnten. Da es weltweit immer häufiger Naturkatastrophen gibt (z.B. Erdbeben, Überschwemmungen) und da wir in Regionen tätig sind, die Naturgefahren besonders stark ausgesetzt sind (z.B. Japan, Westküste der USA), schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit weiterhin als möglich ein.

Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unseres Ziels, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu werden, von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind wir der Überzeugung, dass Vielfalt für den Erfolg unseres Konzerns entscheidend ist. Aus diesem Grund könnte eine unzureichende Vielfalt oder die Unfähigkeit, Vielfalt innerhalb unserer globalen Organisation aktiv zu fördern und voranzutreiben, die Geschäftsentwicklung beeinträchtigen. Wenn es uns nicht gelingt, innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur beizubehalten bzw. für ein hohes Mitarbeiterengagement zu sorgen, könnten das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Auch der Verlust von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen sowie die Unfähigkeit, sehr talentierte und für die speziellen Bedürfnisse unseres Konzerns am besten geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, einzustellen und an uns

zu binden, stellen 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.

Um diese Risiken zu mindern, versuchen wir insbesondere, unseren Mitarbeitern ein motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten. Wir setzen uns aktiv für eine offene, ehrliche, faktenbasierte, unpolitische, effiziente und kollaborative Arbeitsweise ein. Unser Ziel ist es, den adidas Konzern als Wunscharbeitgeber unserer Branche zu etablieren. Durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme soll eine langfristige Mitarbeiterbindung zusätzlich unterstützt werden / **SIEHE MITARbeiter, S. 105.**

Aufgrund des Ausbaus unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten und der kontinuierlich steigenden Mitarbeiterzahl in den Schwellenländern könnte die Mitarbeiterfluktuation in Zukunft leicht steigen. Darüber hinaus ist der Personalmarkt immer härter umkämpft und der Wettbewerb um die besten Talente nimmt stetig zu. Aufgrund unserer Initiativen zur Minderung von Personalrisiken schätzen wir die potenziellen Auswirkungen dieser nun als moderat ein (2012: wesentlich). Die Eintrittswahrscheinlichkeit bewerten wir jedoch als sehr wahrscheinlich (2012: unwahrscheinlich).

IT-Risiken

Wichtige Geschäftsabläufe benötigen IT-Systeme – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundenservice und Finanzberichterstattung. Ein schwerwiegender Systemausfall oder ein wesentlicher Datenverlust könnte zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen. Projekte von wesentlicher Bedeutung für den Konzern könnten sich durch ineffektives Projektmanagement verzögern oder teurer werden als geplant. 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. 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 Notfalldlösung 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 geprüft und getestet.

IT-Projektrisiken werden zusätzlich gemindert, indem wir für alle IT-Projekte eine bewährte Projektmethode anwenden. Dazu gehören

strikte Kostenkontrolle und regelmäßige Risikoprüfungen bei allen wichtigen Projekten. Die strategische Ausrichtung der IT-Organisation ist mit unserem strategischen Geschäftsplan Route 2015 abgestimmt. Wir haben neue Qualitätsbewertungen für Großprojekte implementiert, um sicherzustellen, dass die Mitglieder der oberen Führungsebene Fortschritt, Qualität und Kosten dieser Projekte regelmäßig bewerten können.

Aufgrund der entscheidenden Bedeutung von IT-Systemen für all unsere Geschäftsprozesse erachten wir die potenziellen Auswirkungen nach wie vor als groß. Jedoch haben wir in den zurückliegenden zwölf Monaten unsere Risikominderung weiter intensiviert, insbesondere in den Bereichen IT-Sicherheit und Informationsschutz. Daher halten wir es nun für unwahrscheinlich, in derartigem Maße davon betroffen zu sein (2012: möglich).

Risiken bei Produktinnovation und -entwicklung

Innovative und attraktive Produkte generieren hohe Umsätze und strahlen zudem durch den sogenannten Halo-Effekt auf andere Produkte ab. Zudem ist es für unseren nachhaltigen kommerziellen Erfolg von essentieller Bedeutung, höchste Standards in Sachen Produktqualität und Sicherheit zu erfüllen. Diese Vorgabe ist ein zentraler Bestandteil bei Produktdesign und -entwicklung. Um Wettbewerbsvorteile zu wahren, ist es entscheidend, neue Produkttechnologien und frische Designideen schnell auf den Markt zu bringen. Im Jahr 2013 haben alle Marken den Großteil ihres Umsatzes mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 12 bis 18 Monaten auf den Markt kamen / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99**. Falls wir es über einen längeren Zeitraum versäumen sollten, kontinuierlich innovative Produkte zu entwickeln, wäre der Konzern dem Risiko eines beträchtlichen Umsatzzrückgangs ausgesetzt. Daher setzen wir unsere Investitionen in Innovationen und Designprozesse sowie in die Rekrutierung und Bindung kreativer, innovativer Talente fort / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99**. Damit wir rasch auf sich verändernde Konsumentenvorlieben reagieren und Produkte schneller auf den Markt bringen können, konzentrieren wir uns darauf, unsere Forschungs- und Entwicklungsabläufe zu straffen.

Innovation ist unserer Auffassung nach ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Sportartikelbranche. Daher stellen Defizite hinsichtlich Produktinnovation, -design und -entwicklung ein wesentliches Risiko für alle Branchenakteure dar. Infolgedessen schätzen wir die potenziellen Auswirkungen von Risiken bei Produktinnovation und -entwicklung nach wie vor als moderat ein. Aufgrund unserer Innovationsstärke und unserer starken Produktpipeline betrachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit allerdings als unwahrscheinlich (2012: wahrscheinlich).

Risiken durch steigende Einstandskosten

Rohstoff- und Lohnkosten machen etwa 70 % der Umsatzkosten des Konzerns aus. Vor allem Materialien wie Gummi, Baumwolle, Polyester sowie Rohstoffe, deren Preis eng mit dem Ölpreis korreliert, unterliegen dem Risiko von Preisschwankungen. Da unsere Bestellungen und Preisverhandlungen gewöhnlich rund sechs Monate vor Produktionsbeginn stattfinden, hat unser Beschaffungsbereich jedoch genügend Transparenz und Reaktionszeit, um starke Steigerungen der Einstandskosten in den Planungen zu berücksichtigen.

Wir reduzieren die finanziellen Auswirkungen höherer Beschaffungskosten auf unsere Produktmargen, indem wir in unseren Partnerbetrieben weiterhin Maßnahmen zur Verschlankung von Produktionsprozessen einführen, Zeit- und Kosteneinsparungen bei der Beschaffung realisieren sowie – wo möglich – unsere Produkte überarbeiten und die Preise selektiv erhöhen. Zudem verfolgen wir in Bezug auf steigende Materialpreise eine Risikostreuung mit unseren Zulieferern, wodurch die negativen Auswirkungen auf die Margen des Konzerns gedämpft werden. Darüber hinaus hat die Abteilung für Profitabilitätsmanagement die Aufgabe, strategische Initiativen im Beschaffungsbereich voranzutreiben, damit unsere Beschaffungskette vor dem Hintergrund steigender Einstandskosten wettbewerbsfähig bleibt / **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 94**. Mittelfristig haben wir auch die Möglichkeit, unsere Beschaffungsstruktur anzupassen, um konkurrenzfähigere Kosten an anderen Standorten auszunutzen.

Angesichts der von uns während der vergangenen Jahre ergriffenen Maßnahmen zur Minimierung der Auswirkung steigender Beschaffungskosten sowie aufgrund unserer fortwährenden Anstrengungen zur Optimierung unserer Beschaffungskette betrachten wir die potenziellen Auswirkungen in Verbindung mit höheren Beschaffungskosten nach wie vor als moderat. Da die Lohnkosten in allen unseren wichtigen Beschaffungs ländern weiter steigen, bewerten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit nach wie vor als wahrscheinlich.

169
2013

Rechtliche & Compliance-Risiken

Rechtliche Risiken

Als international operierendes Unternehmen ist der adidas Konzern verschiedenen rechtlichen Risiken ausgesetzt. Dazu zählen Vertragsrisiken, Haftungsrisiken im Zusammenhang mit außervertraglichen Angelegenheiten (z.B. Werbeversprechen) oder das Risiko, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Verletzung ihrer Markenrechte, Patentrechte oder anderer Rechte geltend machen. Zur Vermeidung etwaiger Vertragsverletzungen und unvorteilhafter Vereinbarungen überwachen wir kontinuierlich die Einhaltung unserer vertraglichen Verpflichtungen und ziehen bei sämtlichen Vertragsangelegenheiten stets interne und externe Rechtsexperten hinzu. Wichtig ist auch, das Risiko einer Verletzung der Schutzrechte von Dritten zu mindern, weshalb wir neue Produkttechnologien, -designs und -namen sorgfältig prüfen, um eventuelle Konflikte mit den Rechten Dritter zu identifizieren und zu vermeiden. Unsere Abteilung für gewerblichen Rechtsschutz treibt stetige Verbesserungen unseres Patentportfolios sowie die Prüfung und Analyse von Patentrechten Dritter voran.

Trotz der im Jahr 2013 erreichten Verbesserungen bei Prozessen und Systemen (z.B. Vertragsmanagement) schätzen wir die potenziellen Auswirkungen beim Eintreten dieser Risiken als wesentlich ein (2012: groß) und stuften die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein.

Risiken in Verbindung mit Wettbewerbs-, Handels- und Zollbestimmungen

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Wettbewerb, Handel und Zollangelegenheiten hat Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken des adidas Konzerns. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf fairen Wettbewerb, Preisgestaltung, Werbung oder Produkt-einführen (einschließlich berechneter Zollwerte) können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen. Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir fortlaufend auf eine fachkundige rechtliche Beratung zurück und bieten unseren Mitarbeitern fachspezifische Schulungen (z.B. Schulungen zum Wettbewerbsrecht) an. Des Weiteren ziehen die Marketingabteilungen unsere interne Rechtsabteilung hinzu, um eine angemessene und rechtskonforme Markenkommunikation 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.

Aufgrund der steigenden Zahl und der kontinuierlichen Änderungen von Wettbewerbs-, Handels- und Zollbestimmungen weltweit schätzen wir die potenziellen Auswirkungen bei Eintreten dieser Risiken nun als groß (2012: wesentlich) und die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein.

Sozial- und Umweltrisiken

Wir sind uns unserer Verantwortung für Arbeitnehmer, Zulieferer und Umwelt bewusst. Verfehlungen in diesen Bereichen – insbesondere Verstöße gegen die Menschenrechte, zweifelhafte Beschäftigungspraktiken und umweltschädliche Produktionsverfahren – können sowohl Ansehen und Effizienz des Konzerns als auch seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Zur Begrenzung dieses Risikos haben wir Arbeitsplatzstandards erstellt, welche Zulieferer einhalten müssen, um Geschäftspartner des adidas Konzerns zu werden und zu bleiben. Es werden regelmäßig interne und externe Kontrollen von Zulieferbetrieben durchgeführt, die von umfangreichen unabhängigen Prüfungen bestätigt werden.

Bei Verstößen gegen unsere Standards entwickeln wir gemeinsam Maßnahmenpläne und Zeitrahmen, um die zukünftige Einhaltung zu gewährleisten. Werden diese Zeitrahmen nicht eingehalten, beenden wir die Geschäftsbeziehung mit dem betroffenen Zulieferer / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111.**

Um die Auswirkungen der Produktion und des Vertriebs unserer Produkte auf die Umwelt zu minimieren, hat der adidas Konzern eine umfassende Umweltstrategie erarbeitet (Environmental Strategy 2015). Diese Strategie setzt auf einen ganzheitlichen Ansatz in Bezug auf ökologische Fragen wie z.B. den nachhaltigen Einsatz von Ressourcen, Klimaschutz, Emissionen in Gewässer und Luft, Abfallbehandlung sowie gefährliche Substanzen / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111.**

Obwohl wir davon ausgehen, dass es nur in Einzelfällen zu Verfehlungen im Sozial- und Umweltbereich kommt, sehen wir für den Konzern als verantwortungsvoll handelndes Unternehmen steigende Verpflichtungen. Dies liegt daran, dass sowohl die gesetzlichen

Regelungen als auch die Erwartungen der Konsumenten hinsichtlich sozial- und umweltverträglicher Geschäftspraktiken und Verhaltensweisen immer anspruchsvoller werden. Aufgrund dieser Entwicklung werden wir beispielsweise mit steigenden Kosten rechnen müssen, um die schärferen Sozial- und Umweltbestimmungen zu erfüllen. Aufgrund unserer Erfahrungen in den vergangenen Jahren und aufgrund fortwährender Verbesserungen bei unseren Aktivitäten im Bereich Umwelt und Soziales schätzen wir die potenziellen Auswirkungen auf den Konzern nun als moderat (2012: groß) ein, erachten die Eintrittswahrscheinlichkeit jedoch als wahrscheinlich (2012: möglich).

Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen

Als populäre Konsumgütermarken, die sich über Technologie- und Designinnovationen definieren, sind die Marken des adidas Konzerns häufig von Fälschungen und Nachahmungen durch Dritte betroffen. Wir sind bemüht, Umsatzeinbußen und die potenzielle Schädigung des Markenimage, die aus dem Verkauf von gefälschten Produkten entstehen, zu mindern. Zu diesem Zweck sichert sich der Konzern umfassend rechtlich ab (in der Regel durch Eintragung) und arbeitet eng mit Vollstreckungsbehörden, Fahndern und unternehmensexternen Juristen zusammen. Obwohl wir Maßnahmen, wie z.B. die Verwendung von Sicherheitsetiketten bei autorisierten Zulieferern, verstärkt haben, bleibt die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen weiterhin ein sehr wichtiges Anliegen. Weltweit wurden im Jahr 2013 rund zwölf Millionen gefälschte Produkte des adidas Konzerns sichergestellt.

Da unsere Marken nach wie vor ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Konzerns sind, stufen wir die potenziellen Auswirkungen des Risikos in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen weiterhin als wesentlich ein. Allerdings erachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens dieses Ausmaßes aufgrund unserer kontinuierlichen, intensiven Anstrengungen gegen Fälschungen nach wie vor als unwahrscheinlich.

Produktqualitätsrisiken

Der adidas Konzern ist dem Risiko möglicher Produktmängel ausgesetzt, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Marken und Produkte auf dem Markt schaden können. Zur Verringerung solcher Risiken haben wir spezielle Teams gegründet, die sich um die Produktqualität entlang der gesamten Beschaffungskette kümmern. Dazu führen die Teams intensive Qualitätskontrollen vor Produktionsbeginn durch, arbeiten während des Produktionsvorgangs eng mit den Zulieferern zusammen, führen stichprobenartige Kontrollen nach der Lieferung an den Einzelhändler durch, kommunizieren Produktmängel offen und sorgen, wenn notwendig, für eine zügige Regulierung von Produkthaftungsansprüchen. Im Jahr 2013 gab es keine nennenswerten Produktrückrufaktionen.

Die potenziellen Auswirkungen von Produkthaftungsfällen bzw. von groß angelegten Produktrückrufen werden weiterhin als wesentlich eingestuft. Trotz unserer internen Standards und Kontrollen in puncto Produktqualität schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit weiterhin als möglich ein.

Risiken von Betrug und Korruption

Es besteht die Gefahr, dass unsere Mitarbeiter und unser Vorstand gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebaren verstößen. Dazu zählt auch das Risiko von Betrug, Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten bzw. Bestechung und Korruption. Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk des adidas Konzerns hilft uns dabei, diesen Risiken proaktiv zu begegnen. Es ermöglicht uns außerdem, betrügerisches oder korruptes Verhalten zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren oder derartigem Verhalten vorzubeugen. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog (Global Policy Manual) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Verhaltenskodex schreibt vor, dass jeder Mitarbeiter in seiner Tätigkeit für den Konzern ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten muss. Alle Mitarbeiter müssen an einem speziellen Verhaltenskodex-Training teilnehmen. Zudem beraten unsere Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus verwenden wir Kontrollmaßnahmen wie z.B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern. Soweit praktisch umsetzbar, führen wir aktiv Untersuchungen durch. Im Falle rechtswidrigen Verhaltens arbeiten wir zudem mit den zuständigen Behörden zusammen, um eine rigorose Durchsetzung strafrechtlicher Bestimmungen sicherzustellen.

Unserer Auffassung nach können die potenziellen Auswirkungen von Betrug, Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten bzw. Bestechung und Korruption auf die Entwicklung des Konzerns groß sein (2012: wesentlich). Trotz des erheblichen Wachstums unserer weltweiten Belegschaft in den letzten Jahren betrachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Auswirkung in dieser Größenordnung aufgrund unserer vorbeugenden Maßnahmen und Kontrollen als unwahrscheinlich. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Betrugs- oder Korruptionsfalls geringerer Auswirkung schätzen wir jedoch höher ein.

Finanzrisiken

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 Finanzierungaktivitäten 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 **SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S. 222**. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

Ende 2013 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 gegenüber 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 Eigentumsvorbehaltklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien.

Objektive Hinweise für Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten umfassen u.a. erhebliche finanzielle Schwierigkeiten des Emittenten oder des Schuldners, Hinweise einer möglichen Insolvenz des Kreditnehmers sowie das durch finanzielle Schwierigkeiten bedingte Verschwinden eines aktiven Markts für einen finanziellen Vermögenswert. Der Konzern verwendet Wertberichtigungskonten zum Verbuchen von Wertminderungen, die den geschätzten Kreditverlusten im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen.

Die Wertberichtigungskonten werden verwendet, solange der Konzern annimmt, dass der Eingang des geschuldeten Betrags möglich ist. Trifft diese Annahme nicht mehr zu, werden die Beträge als uneinbringlich angesehen und direkt gegen den finanziellen Vermögenswert ausgebucht. Die Wertberichtigung setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

- (1) einer Wertberichtigung abhängig von der Altersstruktur überfälliger Forderungen und
- (2) einer spezifischen Wertberichtigung für einzeln bewertete Risiken einzelner Kunden, unabhängig von der Altersstruktur.

Zum Ende des Jahres 2013 entfielen auf keinen einzelnen Konzernkunden mehr als 10% der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Wir gehen nach wie vor davon aus, dass die potenziellen finanziellen Auswirkungen unseres Ausfallrisikos durch Kunden groß sein können. Jedoch schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit als unwahrscheinlich ein (2012: möglich).

Währungs- und Zinssicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der Konzern-Treasury-Abteilung weltweit mit bedeutenden Banken hoher Kreditwürdigkeit getätigten. 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.

Aufgrund der nach wie vor herausfordernden Bedingungen und der hohen Volatilität an den Finanzmärkten sowie unseres Gesamtinvestitionsvolumens sind wir der Meinung, dass die finanziellen Auswirkungen

04 / Aufrechnungsmöglichkeit derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten (in Mio. €)

	2013	2012
Vermögenswerte		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	59	61
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte	59	61
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	-53	-48
Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte	6	13
Verbindlichkeiten		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	-93	-60
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten	-93	-60
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	53	48
Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten	-40	-12

von Ausfallrisiken als groß einzuschätzen sind (2012: moderat), die Eintrittswahrscheinlichkeit jedoch unwahrscheinlich ist. Weiterhin gehen wir davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da wir unsere Investmentgeschäfte auf mehr als 20 Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2013 war keine Bank für mehr als 7 % unseres Investmentgeschäfts verantwortlich, wobei die durchschnittliche Konzentration, einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochtergesellschaften bei lokalen Banken, bei 1 % lag. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 100 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 59 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 10 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 6 %.

Gemäß den IFRS beinhaltet die oben stehende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten /TABELLE 04. 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 oben stehenden Tabelle aufgeführt /TABELLE 04.

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 2013 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Konzerns auf 1,629 Mrd. € (2012: 1,935 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält der Konzern bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,652 Mrd. € und einen fest zugesagten langfristigen Konsortialkredit in Höhe von 500 Mio. € bei internationalen Banken, der keine Marktstörungsklausel (Market Disruption Clause) enthält. Die 2,152 Mrd. € Kreditlinien wurden vereinbart, um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten / SIEHE TREASURY, S. 135.

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dargestellt /TABELLE 05.

Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgebühren vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

Wir beendeten das Geschäftsjahr 2013 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 295 Mio. € (2012: 448 Mio. €). Zum Ende 2013 verringerte sich das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA auf -0,2 und lag damit innerhalb der mittelfristigen Vorgaben des Konzerns von unter zwei. Aufgrund der uns zur Verfügung stehenden Kreditlinien, unserer Finanzierungsstruktur sowie unseres Geschäftsmodells ist unsere Risikoeinschätzung gegenüber dem Vorjahr unverändert. Wir schätzen die potenziellen Auswirkungen auf den Konzern weiterhin als gering und die Eintrittswahrscheinlichkeit als unwahrscheinlich ein.

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 /TABELLE 06. Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen wurde auf einjährige Basis kalkuliert.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkungen von Veränderungen unserer wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital errechnet. Die errechneten Effekte ergeben sich vor allem aus Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte unserer Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse unserer ausländischen Tochtergesellschaften in die Berichtswährung des Konzerns, den Euro. Die

05 / Zukünftige Mittelabflüsse¹⁾ (in Mio. €)

	Bis zu 1 Jahr	Bis zu 2 Jahren	Bis zu 3 Jahren	Bis zu 4 Jahren	Bis zu 5 Jahren	Bis zu 6 Jahren	Bis zu 7 Jahren	Gesamt
zum 31. Dezember 2013								
Bankkredite ²⁾	126	—	—	—	—	—	—	126
Schuldscheindarlehen ³⁾	70	95	111	—	—	—	—	276
Eurobond ³⁾	514	—	—	—	—	—	—	514
Wandelanleihe ³⁾	1	1	1	502	—	—	—	505
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.825	—	—	—	—	—	—	1.825
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	33	9	—	—	—	—	—	42
Abgegrenzte Schulden ⁴⁾	464	—	—	—	—	—	—	464
Derivative Finanzverbindlichkeiten	80	12	1	—	—	—	—	93
Gesamt	3.113	117	113	502	—	—	—	3.845
zum 31. Dezember 2012								
Bankkredite ²⁾	59	—	—	—	—	—	—	59
Schuldscheindarlehen ³⁾	242	70	99	117	—	—	—	528
Eurobond ³⁾	24	514	—	—	—	—	—	538
Wandelanleihe ³⁾	1	1	1	1	503	—	—	507
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.790	—	—	—	—	—	—	1.790
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	26	14	—	—	—	—	—	40
Abgegrenzte Schulden ⁴⁾	434	—	—	—	—	—	—	434
Derivative Finanzverbindlichkeiten	57	3	—	—	—	—	—	60
Gesamt	2.633	602	100	118	503	—	—	3.956

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten. 2) Im Konzernabschluss als langfristig (zwischen 1 und 3 Jahren) ausgewiesen, da diese durch den fest zugesagten mittelfristigen Konsortialkredit gedeckt sind. 3) Beinhaltet Zinszahlungen. 4) Ohne abgegrenzte Zinsen.

173
2013

06 / Wechselkurs-Exposure¹⁾

(basierend auf Nominalbeträgen, in Mio. €)

	USD	RUB	GBP	JPY
zum 31. Dezember 2013				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-3.811	348	370	362
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	-358	106	-7	6
Brutto-Exposure gesamt	-4.169	454	363	368
Mit anderen Cashflows abgesichert	87	—	—	—
Mit Währungsoptionen abgesichert	425	—	—	-47
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	2.604	-107	-298	-209
Netto-Exposure	-1.053	347	65	112
zum 31. Dezember 2012				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-3.819	359	369	354
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternem Risiko	-321	109	8	8
Brutto-Exposure	-4.140	468	377	362
Mit anderen Cashflows abgesichert	91	—	—	—
Mit Währungsoptionen abgesichert	225	—	-12	-24
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	2.101	-72	-263	-188
Netto-Exposure	-1.723	396	102	150

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko einschließlich konzerninterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Überdies werden alle ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse wurde für die Jahre 2012 und 2013 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine 10%ige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2013 zu einer Steigerung des Gewinns um 2 Mio. € geführt. Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 176 Mio. € verringert. Ein um 10% schwächerer Euro am 31. Dezember 2013 hätte zu einer Reduzierung des Konzerngewinns um 3 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 214 Mio. € gestiegen / TABELLE 07. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des US-Dollar gegenüber dem russischen Rubel und des Euro gegenüber dem britischen Pfund und dem japanischen Yen auf Gewinn und Eigenkapital sind gemäß den IFRS-Anforderungen ebenfalls dargestellt.

Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen, z.B.:

- ✓ Es wird angenommen, dass Zinssätze, Rohstoffpreise und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- ✓ Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität unseres

Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.

- ✓ Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, wird in dieser Analyse nicht umbewertet.
- ✓ Operative Aspekte, beispielsweise potentielle 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 12 bis 24 Monate im Voraus ab / **SIEHE TREASURY, S. 135**. Unser Ziel ist dabei die Sicherung eines Großteils unseres Hedging-Volumens jeweils sechs Monate vor Beginn einer Saison. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Darüber hinaus schützt sich der Konzern weitgehend auch gegen Risiken in der Bilanz. Dank unserer starken globalen Position können wir das Währungsrisiko zum Teil durch natürliche Hedges minimieren.

174
2013

Dennoch lag das verbleibende Brutto-Cashflow-Exposure (US-Dollar) nach natürlichen Hedges, die wir für das Jahr 2014 ermittelt haben, zum Jahresende 2013 bei rund 4,1 Mrd. €. Das Exposure wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungswaps abgesichert / **TABELLE 06**. 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.

Da das Hedging für das Jahr 2014 bereits nahezu vollständig abgeschlossen worden ist, steht fest, dass die Umrechnungskurse von US-Dollar in Euro günstiger sein werden als im Jahr 2013. Dieser positive Effekt wird jedoch durch weniger günstige Umrechnungskurse in den Schwellenländern sowie in Japan mehr als aufgehoben werden. Abweichungen in den Volumina-Erwartungen, Wechselkursvolatilität und ein größerer Anteil unseres Geschäfts in Schwellenländern, deren Währungen 2013 und Anfang 2014 deutlich an Wert verloren haben, bedeuten für den adidas Konzern im Jahr 2014 erhebliche Währungseffekte. Diese Trends haben wir bereits in unseren Finanzzielen für 2014 berücksichtigt / **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 151**. Dennoch stufen wir die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Währungsrisiken weiterhin als groß ein, erachten die Eintrittswahrscheinlichkeit zusätzlicher, nicht in unseren Zielen reflektierter Auswirkungen von Währungseffekten nun jedoch als wahrscheinlich (2012: sehr wahrscheinlich).

Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da der Konzern keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen Profitabilität, Liquidität und die Finanzlage des Konzerns nur geringfügig beeinträchtigen.

07 / Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen (in Mio. €)

	USD	RUB	GBP	JPY
zum 31. Dezember 2013				
Eigenkapital	– 176	–	21	17
Gewinn	2	– 8	1	0
	EUR +10%	USD +10%	EUR +10%	EUR +10%
Eigenkapital	214	–	– 25	– 20
Gewinn	– 3	7	– 1	0
zum 31. Dezember 2012				
Eigenkapital	– 129	–	20	15
Gewinn	– 13	– 10	0	– 1
	EUR – 10%	USD – 10%	EUR – 10%	EUR – 10%
Eigenkapital	158	–	– 24	– 18
Gewinn	12	8	0	1

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 2013 neu berechnet. Anschließend wurden beizulegende Zeitwerte für als Cashflow-Hedges verbuchte derivative Zinsinstrumente anhand der hypothetischen Marktzinsen neu berechnet und die daraus resultierenden Auswirkungen auf Gewinn und Eigenkapital in die Sensitivitätsanalyse einbezogen.

Die Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte der abgesicherten Positionen und der Zinssicherungsinstrumente führen 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. Etwas 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 2012 und 2013 auf der gleichen Basis durchgeführt. Bei einem Anstieg des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2013 wäre das Eigenkapital um 0,00 Mio. € gestiegen (2012: Anstieg

um 0,00 Mio. €) und der Gewinn um 0,00 Mio. € gefallen (2012: Rückgang um 0,00 Mio. €). Eine Verringerung des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2013 hätte einen Rückgang des Eigenkapitals um 0,00 Mio. € zur Folge gehabt (2012: Rückgang um 0,00 Mio. €). Der Gewinn wäre um 0,00 Mio. € gestiegen (2012: Anstieg um 0,00 Mio. €).

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 / **SIEHE TREASURY, S. 135.** Darüber hinaus ist der adidas Konzern stets bestrebt, adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos zu identifizieren.

Im Jahr 2013 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 in diesen Regionen keine wesentlichen Zinssteigerungen für die nahe Zukunft. Da 90 % der Finanzierung des Konzerns in Euro und US-Dollar abgewickelt werden, schätzen wir die potenziellen Auswirkungen der Zinsrisiken lediglich als gering ein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken halten wir nun für wahrscheinlich (2012: sehr wahrscheinlich).

Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte/sonstigen immateriellen Vermögenswerte

Infolge verschiedener Akquisitionen in den letzten Jahren weist unsere Bilanz Buchwerte in Höhe von etwa 1,2 Mrd. € für Geschäfts- oder Firmenwerte und 1,4 Mrd. € für sonstige immaterielle Vermögenswerte (einschließlich Markenrechte) aus. Eine Verschlechterung der Geschäftsentwicklung und insbesondere der künftigen Geschäftsaussichten könnte 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 mit sich ziehen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 195.** Eine Wertminderung hätte einen rein rechnungslegungs-, nicht zahlungswirksamen Effekt mit Auswirkung auf das Betriebsergebnis des Konzerns. Wir sind der Auffassung, dass die Auswirkungen auf unsere Geschäftsergebnisse im Zusammenhang mit Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte oder sonstiger immaterieller Vermögenswerte wesentlich sein könnten. Wir schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Wertminderungen in einer solchen Größenordnung jedoch als unwahrscheinlich ein.

Strategische und operative Chancen

08 / Übersicht Unternehmenschancen

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Mögliche Auswirkung
Strategische und operative Chancen		
Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Chancen	Unwahrscheinlich	Moderat
Organische Wachstumschancen	Unwahrscheinlich	Groß
Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Möglich	Wesentlich
Chancen durch Marketing und Kommunikation	Möglich	Gering
Akquisitionschancen	Möglich	Gering
Personalchancen	Unwahrscheinlich	Wesentlich
Finanzwirtschaftliche Chancen		
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Unwahrscheinlich	Groß

Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Chancen

Als Unternehmen der Konsumgüterbranche können Verbraucher-Vertrauen und Konsumausgaben Auswirkungen auf unsere Umsatzentwicklung haben. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, die besser als ursprünglich prognostiziert ausfallen, unterstützen die Konsumbereitschaft und können sich somit positiv auf Umsatz und Profitabilität unseres Konzerns auswirken. Niedrige Arbeitslosenzahlen und steigende Realeinkommen sowie eine zunehmende Kaufkraft der wachsenden Mittelklasse geben dem Konsum, insbesondere in den Schwellenländern – und damit auch unserer Branche –, neue Impulse. Zudem können legislative sowie regulatorische Veränderungen, z.B. hinsichtlich der Aufhebung von Handelsbeschränkungen, neue Vertriebskanäle eröffnen und die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen.

175
2013

In immer mehr Ländern wird ein aktiver Lebensstil im Kampf gegen Fettleibigkeit und Herz-Kreislauf-Erkrankungen staatlich gefördert. Laut der aktuellsten International Obesity Task Force (IOTF) gelten derzeit mehr als 600 Millionen Erwachsene als fettleibig und eine weitere Milliarde als übergewichtig. Darüber hinaus werden bis zu 200 Millionen Kinder im Schulalter als fettleibig oder übergewichtig eingeschätzt. Diese Entwicklung hat gravierende Folgen für die Gesundheit und dramatische Auswirkungen auf die Kosten im Gesundheitswesen. Infolgedessen regen Regierungen und Nichtregierungsorganisationen vermehrt dazu an, gesund zu leben und mehr Sport zu treiben. Diese Initiativen könnten zu einer Zunahme der sportlichen Aktivität führen, besonders in Disziplinen wie Ausdauertraining, Laufen und Walken, die als besonders geeignet für die Gewichtsreduktion gelten. Da der adidas Konzern und seine Marken global über eine starke Marktposition verfügen, kann sich eine Beschleunigung dieses Trends positiv auf unsere Umsatzentwicklung auswirken.

Aufgrund des kontinuierlichen Wachstums der globalen Bevölkerung, die Schätzungen zufolge im Jahr 2050 über neun Milliarden betragen wird, werden im Laufe der Zeit immer mehr Menschen Sport betreiben. Auch die weltweite Käuferschicht für Sport- und Sport-Lifestyle-Produkte wird somit stetig größer. Ein Großteil dieses Wachstums entfällt dabei auf die Schwellenländer, die schon jetzt eine wichtige Rolle in unserer Wachstumsstrategie spielen und in denen unsere Marken bereits gut positioniert sind. Dies könnte unserer Umsatzentwicklung zusätzlichen Aufschwung verleihen.

Zunehmende Freizeit, verstärkte Infrastrukturinvestitionen und ein steigendes Bewusstsein für die positiven Auswirkungen von Sport sind weitere Faktoren, die unseren Erwartungen zufolge langfristig zu einer vermehrten sportlichen Betätigung führen werden. Das gilt vor allem für Länder wie China und Indien, in denen die sportliche Betätigung geringer ist als in den Industrienationen. Eine weitere Wachstumschance ergibt sich für uns daraus, dass europäische und nordamerikanische Sportartikelmarken in Schwellenländern einen hohen Stellenwert genießen und häufig als leicht zugängliche, erschwingliche Luxusgüter betrachtet werden.

Da es sich bei diesen Entwicklungen meist um langfristige, strukturelle Chancen für Umsatz und Gewinn des Konzerns handelt, stufen wir die kurzfristigen Auswirkungen nach wie vor als moderat ein. Angesichts unserer ehrgeizigen Ziele betrachten wir es jedoch weiterhin als unwahrscheinlich, dass sich solche Auswirkungen kurzfristig realisieren lassen.

Organische Wachstumschancen

Selbst kontrollierte Verkaufsflächen: Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich permanent. Wir passen unsere Vertriebsstrategie deshalb fortlaufend an und haben Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen zur strategischen Priorität gemacht. Hierzu gehören auch das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Einzelhandelspartnern sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Im Großhandel haben wir das weltweite Pilotprojekt neuer Shop-in-Shop-Konzepte fortgesetzt und auch weitere Investitionen in Produktpräsentation am Point-of-Sale getätigt. So haben wir z. B. begonnen, das Reebok FitHub Shop-in-Shop-Konzept weltweit einzuführen. Wir haben außerdem unsere Testphase des NEO Einzelhandelsgeschäftskonzepts in Deutschland fortgesetzt und in China weitere eigene Einzelhandelsgeschäfte in kleineren Städten eröffnet. Die erfolgreiche Umsetzung und der weitere Ausbau dieser Initiativen könnten zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn führen.

Modetrends: In unserer Branche können sich Trends rapide verändern, je nachdem ob bestimmte Styles, Looks und Farben beim Konsumenten gerade gut ankommen. Angesichts unseres breiten Produktangebots können sich zusätzliche Verkaufschancen ergeben, wenn unsere Produkte gefragter sind als die unserer Hauptmitbewerber. Zudem könnten wir durch eine Positionierung im Premium-Preissegment die Wahrnehmung unserer Marken vor allem in den Modekategorien stärken, wodurch sich für den Konzern zusätzliche Chancen zur Margenverbesserung ergeben könnten.

Women's: Die meisten Umsatzerlöse des Konzerns werden noch immer in den männerspezifischen und Unisex-Kategorien erzielt. Schuhe für Frauen machen jedoch heute mehr als ein Drittel des Gesamtumsatzes bei Sportschuhen aus. Unseres Erachtens ist daher der Sportartikelmarkt für Frauen eines der attraktivsten Segmente unserer Branche. Der adidas Konzern investiert daher in die Entwicklung frauenspezifischer Performance- und Lifestyle-Produkte, die weibliche Individualität, Authentizität und Stilsicherheit unterstreichen. Erfolge unserer verschiedenen Initiativen bei adidas und Reebok, z. B. spezifische adidas Kampagnen wie #mygirls oder Reeboks erweiterte Präsenz in Studio-basierten Fitnessaktivitäten, könnten zu zusätzlichen Verkaufschancen für den Konzern führen.

Neue Aktivitäten und Kategorien: Die Nutzung des Potenzials, das aufstrebende und schnell wachsende Sportkategorien bieten, stellt eine weitere organische Wachstumschance für unsere Marken dar. Unsere Markenteams führen Marktforschung und Trendmarketing-Studien durch, um so früh wie möglich Veränderungen des Lebensstils und der Bedürfnisse unserer Zielkonsumenten zu identifizieren. Lebensgewohnheiten und Einstellungen von Menschen ändern sich. Dadurch können neue Konsumentenbedürfnisse entstehen, die von dem aktuellen Produktangebot nicht erfüllt werden. Wir erleben beispielsweise den Trend, dass immer mehr Athleten und Sportbegeisterte minimalistische Produkte bevorzugen, die den natürlichen Bewegungsablauf des Körpers unterstützen. Um diese Chance zu nutzen, wollen wir verstärkt leichte und flexible Produkte auf den Markt bringen, die die natürlichen Bewegungen des Sportlers unterstützen. Zudem beobachten wir das Aufkommen neuer interessanter Fitness-Konzepte, wie z. B. CrossFit und Hindernisläufe. Ebenso sehen wir enormes Wachstumspotenzial in den Outdoor- und Action-Sport-Kategorien und sind bestrebt, in den nächsten Jahren auch in diesen eine führende Position einzunehmen. So haben wir z. B. bei adidas Originals unsere erste Snowboard-Kollektion auf dem Markt eingeführt, die drei funktionelle Snowboardstiefel und etwa 60 Bekleidungsteile für das Snowboarden umfasst. Die Kategorien Outdoor und Action-Sport könnten sich durchaus besser entwickeln, als derzeit erwartet, je nachdem wie schnell wir die erforderliche Glaubwürdigkeit beim Zielkonsumenten aufbauen können.

Individualisierte und personalisierte Produkte: Konsumenten erwarten heute mehr als nur ein breites Produktangebot. Sie wünschen individuelle Auswahl und Vielfalt. Wir entwickeln einzigartige Produkte, die spezifischen funktionalen und ästhetischen Anforderungen gerecht werden. Die Marken adidas, Reebok und TaylorMade bieten beispielsweise verschiedene Plattformen zur personalisierten und individualisierten Produktgestaltung, die die Strategie der jeweiligen Marke widerspiegeln. Mit mi adidas und YourReebok können Konsumenten ihre ganz persönlichen adidas und Reebok Schuhe online entwerfen und bestellen, um so ihren ganz eigenen Stil zu kreieren. Dies ist speziell bei Kindern und Jugendlichen besonders relevant. Die Centres of Excellence von TaylorMade-adidas Golf laden außerdem zur individuellen Anpassung der Ausrüstung mithilfe von Experten und Technikern ein. Wir erwarten, dass der Markt für personalisierte und individualisierte Schuhe, Bekleidung und Zubehörprodukte in den kommenden Jahren stark wachsen und sich weiterentwickeln wird, was das Umsatzwachstum des adidas Konzerns zusätzlich fördern könnte.

Digitale Interaktivität: Die Nachfrage nach digitaler Interaktivität ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Immer mehr Menschen entdecken die Vorteile davon, bei Training und Wettkampf Daten wie zurückgelegte Strecke, Geschwindigkeit und Herzfrequenz in Echtzeit zu erfassen und damit zu arbeiten. Design und Entwicklung von Produkten, die dies ermöglichen, erfordern im Vergleich zu Schuhen und Bekleidung anderes Know-how sowie andere Produkt- und Materialforschung und Produktionsexpertise. Durch unsere Kompetenz und unsere Führungsposition im Bereich Sport Performance sowie durch die Zusammenarbeit mit Experten im Bereich der Technologie und der Analyse von Daten zur Bewegung und Leistung der Sportler eröffnen sich zunehmend neue Chancen. So führte adidas im November 2013 die modernste und intuitivste Laufarmbanduhr, die miCoach Smart Run, ein. Diese Laufuhr mit Touchscreen bietet ohne zusätzliche Kabel oder Bänder zahlreiche Funktionen: Zum ersten Mal können Läufer ihre zurückgelegten Strecken mithilfe von GPS nachverfolgen, ihre Herzfrequenz mithilfe von optischer Technologie direkt am Display ablesen, ihre Lieblingsmusik hören und Coaching in Echtzeit erhalten / **SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99.** Angesichts der steigenden Konsumentennachfrage nach tragbaren multifunktionalen Geräten und des technologischen Fortschritts werden wir in diesen Bereich weiter investieren, um unsere Glaubwürdigkeit zu steigern. Daher gehen wir davon aus, dass dieser Markt wesentliches Potenzial und beträchtliche Chancen bieten könnte.

Nachhaltige Produkte: Seitens der Konsumenten wächst die Nachfrage nach umweltfreundlichen und nachhaltig hergestellten Produkten. Der adidas Konzern ist stets bestrebt, geeignete Produktplattformen zu schaffen, die das Wachstum in diesem Bereich fördern. Wir konzentrieren uns weiterhin auf den Ausbau des adidas Better-Place-Programms. Bei diesem Programm achten wir bei der Produkt- und Verpackungsgestaltung ganz besonders auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsprinzipien. Wir verwenden beispielsweise verstärkt recycelte Materialien und überwachen den Energieverbrauch bei der Aufbereitung von Materialien und Produkten. So stellte beispielsweise adidas by Stella McCartney im September 2013 ihre Frühjahr/Sommer-Kollektion für 2014 vor, die so viele nachhaltige Komponenten wie möglich enthält. Mittels modernster, umweltfreundlicher Schneidetechniken werden 95% des Stoffs für das Endprodukt verwendet. Die verbleibenden 5% werden recycelt oder für andere Zwecke eingesetzt, sodass kein überschüssiges Material verschwendet wird. Das nachhaltige Angebot wird um Produkte aus Bio-Baumwolle und recyceltem Garn sowie DryDye Teile in jeder Kollektion ergänzt / **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111.**

Strategische Partnerschaften: Der adidas Konzern erweitert stets seine Partnerschaften in den Bereichen Sport und Kultur. Dazu arbeiten wir im Bereich Forschung und Entwicklung mit wissenschaftlichen Organisationen und anderen Branchen zusammen und kooperieren zudem mit Modedesignern, anderen Marken und Einzelhändlern, die sich traditionell nicht auf Sportartikel fokussieren. So erweitert der adidas Konzern nicht nur sein Know-how über Produkte und Prozesse, sondern erhält auch Zugang zu neuen Vertriebskanälen und Märkten, wodurch sich verschiedene neue Wachstumsmöglichkeiten für den Konzern eröffnen. Ende 2013 gab der adidas Konzern beispielsweise bekannt, gemeinsam mit weiteren Geschäftspartnern das Forschungsprojekt „Speedfactory“ unter der Schirmherrschaft der deutschen

Bundesregierung anzuführen. Ziel dieses Projekts ist es, die Zukunft der Produktion zu gestalten. Dabei sollen innovative Produkte sowie neue Produktionstechnologien entwickelt werden, die zukünftige Konsumentenbedürfnisse, Schnelligkeit, Flexibilität und Nachhaltigkeit besonders berücksichtigen. Durch partnerschaftliche Kollaborationen kann der adidas Konzern daher zukünftig weitere Wachstums- und Effizienzmöglichkeiten verfolgen.

Wenn wir all das zusammennehmen, sehen wir auf lange Sicht viele organische Wachstumschancen, die unserer Meinung nach weiterhin große potenzielle Auswirkungen haben könnten. Angesichts unserer ehrgeizigen Ziele schätzen wir es jedoch als unwahrscheinlich ein, kurzfristig in einem solchen Ausmaß davon profitieren zu können (2012: möglich).

Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen

Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind von essenzieller Bedeutung, um eine hohe Profitabilität und Kapitalrendite zu gewährleisten. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten zur weiteren Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Konzerns bei Weitem noch nicht voll ausgeschöpft haben. Wir sind z.B. stets bestrebt, unsere Beschaffungskette effizienter und nachfrageorientierter zu gestalten. Durch die Einführung von End-to-End-Planungsprozessen und durch eine verbesserte Lieferfähigkeit sehen wir zudem Chancen, unseren Kunden einen besseren Service bieten zu können und unseren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital weiter zu senken. Ein anderes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Reduzierung der Artikelanzahl. Dadurch verringern sich die Komplexität und der Aufwand für Produktentwicklung, die Lagerhaltungskosten werden geringer und wir können unseren Einzelhandelspartnern fokussiertere und einheitlichere Kollektionen anbieten.

Konstante Verbesserung bei der Fertigung (z.B. die Vereinfachung von Prozessen), fertigungstechnische Innovationen oder die Konsolidierung der Lagerhaltung können uns dabei helfen, Effizienz und Profitabilität des Konzerns deutlich zu steigern. Innovationen in der Produktion können uns auch auf andere Weise unterstützen, etwa wenn dadurch die negativen Umweltauswirkungen des Konzerns reduziert werden, bei gleichzeitiger Gewährung höchster Qualität. Durch einen höheren Automatisierungsgrad bei den Produktionsprozessen für Schuhe und Bekleidung ist es beispielsweise möglich, die Produktivität zu steigern, Vorlaufzeiten zu verkürzen und die Qualität insgesamt zu verbessern.

Zudem stellt die Konsolidierung und Modernisierung unserer Vertriebszentren eine Chance für den Konzern dar, weitere Effizienzsteigerungen zu erreichen, Betriebsgemeinkosten zu senken, die betrieblichen Voraussetzungen für zusätzliches Umsatzwachstum zu schaffen und den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital zu verbessern. Auch Prozessverbesserungen in anderen Bereichen unserer Geschäftsaktivitäten können sich positiv auf die Profitabilität auswirken. So könnte beispielsweise eine weitere Zentralisierung der Sortimentszusammenstellung und der Produktbeschaffung in unserem eigenen Einzelhandelsgeschäft zu einer Effizienzsteigerung sowie zu zusätzlichem Umsatzwachstum führen, was wiederum die Steigerung der Profitabilität des Konzerns

insgesamt fördern könnte. Ein konsolidierter und global ausgerichteter Ansatz in Bezug auf Beschaffung von Betriebsmitteln und nicht produktbezogenen Dienstleistungen kann ebenfalls die Effizienz steigern und Kostenersparnisse ermöglichen. Zudem könnte die Konsolidierung der Backoffice-Funktionen im Rahmen unserer Reorganisationsinitiativen in Westeuropa und Nordamerika sowie in anderen Märkten die Prozessharmonisierung fördern, Redundanzen eliminieren und Betriebsgemeinkosten reduzieren.

Insgesamt bewerten wir die potenziellen Auswirkungen von organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen nach wie vor als wesentlich. Da die Vorteile unserer zahlreichen Initiativen zur Verbesserung von Effizienz und operativer Leistung bereits in unseren Zielen für 2014 und 2015 reflektiert sind, stufen wir nun die Eintrittswahrscheinlichkeit zusätzlicher Chancen im Zusammenhang mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen lediglich als möglich ein (2012: wahrscheinlich).

Chancen durch Marketing und Kommunikation

Der Fortschritt im Bereich der digitalen Kommunikation bietet wesentliche Chancen für unsere Marken. So können wir mit Konsumenten gezielter und intensiver in Kontakt treten und langfristige Beziehungen und Markentreue aufbauen. Der adidas Konzern verfolgt aufmerksam die neuesten Entwicklungen und Trends bei Kommunikationstechnologien, wie z.B. sozialen Medien und Netzwerken, durch die unsere Marken jetzt mehr Konsumenten erreichen können. Daher investieren wir beträchtliche Ressourcen, um die Marken des Konzerns auf zahlreichen Plattformen der sozialen Medien wie Facebook, YouTube und Twitter zu präsentieren / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77**. Der entscheidende Vorteil der sozialen Medien ist, dass unsere Marken in einen unmittelbaren Dialog mit unseren Konsumenten treten können. Konsumenten können aktiv an Markenkampagnen teilnehmen oder sich am Design und an der Entwicklung neuer Produkte beteiligen. Dadurch schaffen wir ein weitaus intensiveres Markenerlebnis. Im Jahr 2013 stellten wir den offiziellen Spielball für die FIFA Fußball-weltmeisterschaft 2014 in Brasilien vor. Der Name des Balls, Brazuca, wurde im Rahmen einer öffentlichen Abstimmung in Brasilien, bei der eine Million Fußballfans teilnahmen, gewählt. Des Weiteren etablieren wir an wichtigen Standorten, angefangen mit Rio de Janeiro, London, Portland und Schanghai, globale Newsrooms mit „Markenjournalisten“, um der steigenden Nachfrage der Konsumenten nach personalisierten Erlebnissen und permanentem Zugang zu aktuellen Inhalten gerecht zu werden. In diesen Newsrooms dreht sich alles um das Verfassen von Inhalten, Community-Management, Customer-Relationship-Management und Analyse über verschiedene Zeitzonen hinweg / **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77**.

Eine weitere Chance für den Konzern ist die Aktivierung von Promotion-Partnerschaften mit einzelnen bekannten Sportlern sowie globalen Idolen wie Lionel Messi für adidas Fußball oder Kanye West für adidas Originals. Abhängig von deren Erfolg und deren Beliebtheit sowie unseren Möglichkeiten, auch künftig neue hochwertige Partnerschaften einzugehen, könnte der adidas Konzern durch Signature-Produktlinien und Design-Kollaborationen den Umsatz erhöhen und den Markenwert steigern. Wir gehen davon aus, dass uns künftige Chancen in diesem Bereich langfristig wesentliches Potenzial bieten. Allerdings beurteilen

wir die potenziellen kurzfristigen Auswirkungen der Chancen im Bereich Marketing und Kommunikation als gering (2012: wesentlich). Trotz unseres starken Portfolios an Promotion-Partnerschaften mit Weltklasse-Sportlern in wichtigen Disziplinen schätzen wir es lediglich als möglich ein, dass diese Chancen in einem solchen Ausmaß kurzfristig eintreten (2012: wahrscheinlich).

Akquisitionschancen

Auch wenn der Fokus des Konzerns auf Initiativen rund um das organische Wachstum liegt, sehen wir die Akquisition von kleineren, schnell wachsenden oder innovativen Unternehmen als Chance für Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Darüber hinaus können sich Akquisitionschancen infolge schwieriger gesamtwirtschaftlicher und wettbewerblicher Bedingungen ergeben. Das ist der Fall, wenn Unternehmen von Insolvenz bedroht werden, die zwar finanziell nicht so gut aufgestellt sind wie Branchenführer, jedoch bestimmte Vorteile bieten, die dem adidas Konzern dabei helfen können, seine Geschäftsergebnisse weiter zu verbessern. Wir betrachten die potenziellen Auswirkungen von Akquisitionschancen jedoch nach wie vor nur als gering und beurteilen die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich.

Personalchancen

Die Einstellung hoch qualifizierter Mitarbeiter, besonders für das Einzelhandelssegment, kann uns dabei helfen, besser als erwartete Ergebnisse bei Umsatz und Gewinn zu erreichen. Durch einen niedrigeren Personalabgang in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften könnte z.B. neben der Konversionsrate auch die Produktivität erhöht werden. Außerdem würden so die Ausgaben für Rekrutierungsmaßnahmen sinken. Auch die erfolgreiche Förderung einer Leistungskultur und die Weiterentwicklung von bedeutenden Talenten innerhalb des gesamten Konzerns könnten sich positiv auf Umsatz und Profitabilität auswirken. Daher betrachten wir die potenziellen Auswirkungen solcher Chancen nach wie vor als wesentlich. Wir bewerten es dennoch weiterhin als unwahrscheinlich, dass kurzfristig Auswirkungen in diesem Ausmaß eintreten.

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 / **SIEHE TREASURY, S. 135**. 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. Insgesamt sind wir der Ansicht, dass eine vorteilhafte Entwicklung von Wechselkursen und Zinssätzen große potenzielle Auswirkungen haben kann. Wir schätzen es weiterhin als unwahrscheinlich ein, in einem solchen Ausmaß profitieren zu können.

09 / Veränderungen in der Risikoeinschätzung im Vergleich zum Vorjahr

	2013	2012		
	Eintritts-wahrscheinlichkeit	Mögliche Auswirkung	Eintritts-wahrscheinlichkeit	Mögliche Auswirkung
Strategische Risiken				
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken	Möglich	Wahrscheinlich		
Abhängigkeitsrisiken	Unwahrscheinlich	Möglich		
Risiken aus Konsolidierung, grenzüberschreitender Expansion sowie Eigenmarken im Einzelhandel	Moderat		Wesentlich	
Wettbewerbsrisiken	Wesentlich		Groß	
Risiken im Risiko- und Kontrollumfeld	Unwahrscheinlich	Möglich		
Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage	Moderat		Wesentlich	
Operative Risiken				
Logistikrisiken	Möglich	Groß	Wahrscheinlich	Wesentlich
Kundenbeziehungsrisiken	Möglich	Moderat	Unwahrscheinlich	Groß
Umsatz- und Preisgestaltungsrisiken	Sehr wahrscheinlich	Moderat	Möglich	Groß
Zuliefererrisiken	Wesentlich			Groß
Lagerbestandsrisiken	Wahrscheinlich	Moderat	Möglich	Wesentlich
Personalrisiken	Sehr wahrscheinlich	Moderat	Unwahrscheinlich	Wesentlich
IT-Risiken	Unwahrscheinlich		Möglich	
Risiken in Produktinnovation und -entwicklung	Unwahrscheinlich		Wahrscheinlich	
Rechtliche & Compliance-Risiken				
Rechtliche Risiken		Wesentlich		Groß
Risiken in Verbindung mit Wettbewerbs-, Handels- und Zollbestimmungen		Groß		Wesentlich
Sozial- und Umweltrisiken	Wahrscheinlich	Moderat	Möglich	Groß
Risiken von Betrug und Korruption		Groß		Wesentlich
Finanzrisiken				
Ausfallrisiken	Unwahrscheinlich		Möglich	
Währungsrisiken	Wahrscheinlich		Sehr wahrscheinlich	
Zinsrisiken	Wahrscheinlich		Sehr wahrscheinlich	
Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte/sonstigen immateriellen Vermögenswerte	Unwahrscheinlich	Wesentlich	–	–

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 **✓ TABELLE 01**. Im Jahr 2013 erzielte der adidas Konzern trotz gesamtwirtschaftlicher Herausforderungen in vielen Regionen solide Geschäftsergebnisse. Die Entwicklung des Konzernumsatzes übertraf dabei das gesamtwirtschaftliche Wachstum **✓ SIEHE ENTWICKLUNG GESAMT-WIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 122.**

Im September 2013 korrigierte der adidas Konzern seine Erwartungen für das Gesamtjahr gegenüber den ursprünglichen Erwartungen nach unten. Gründe hierfür waren zunehmend negative Währungseffekte, Vertriebsengpässe infolge von Problemen mit dem Vertriebszentrum in Russland/GUS, das dortige schwächere Konsumumfeld sowie die allgemeine Schwäche des Golfmarkts.

Der Konzernumsatz stieg im Jahr 2013 vor allem aufgrund von Zuwachsen in den Schwellenländern und des weiteren Ausbaus unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten auf währungsbereinigter Basis um 3%. Diese Entwicklung liegt unter unserer ursprünglichen Prognose eines währungsbereinigten Anstiegs im mittleren einstelligen Bereich. Das niedriger als ursprünglich erwartete Umsatzwachstum in Russland/GUS und bei TaylorMade-adidas Golf trug maßgeblich hierzu bei. Die Bruttomarge verbesserte sich um 1,5 Prozentpunkte auf 49,3% und lag damit über unserer ursprünglichen Erwartung einer Bruttomarge zwischen 48,0% und 48,5%. Diese Entwicklung war auf einen besseren Preis- und Produktmix, eine günstigere regionale Umsatzverteilung sowie auf deutliche Verbesserungen der Bruttomarge der Marke Reebok zurückzuführen. Die operative Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg um 0,7 Prozentpunkte auf 8,7%. Diese Entwicklung lag geringfügig unter unserer ursprünglichen Erwartung einer operativen Marge von annähernd 9,0%. Grund hierfür waren die höher als ursprünglich prognostizierten betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz resultierend aus dem niedrigeren Umsatzwachstum sowie dem schnelleren als ursprünglich geplanten Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Infolgedessen belief sich das unverwässerte und verwässerte Ergebnis je Aktie ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte auf 4,01 € und lag damit unter unserer ursprünglichen Prognose eines Ergebnisses je Aktie zwischen 4,25 € und 4,40 €. Negative Währungseffekte, die sich im Jahr 2013 deutlich auf unsere Geschäftsergebnisse in Euro auswirkten, sowie das niedrigere Umsatzwachstum in Russland/GUS und bei TaylorMade-adidas Golf trugen hauptsächlich hierzu bei **✓ SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG, S. 125.**

Im Geschäftsjahr 2013 wurden das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals sowie das Cash-Management durch

einen höheren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital gegen Ende des Jahres negativ beeinflusst. Zwar hatten wir für das Jahr 2013 mit einem moderaten Anstieg des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz gerechnet. Geringfügig höhere Vorräte infolge der Herausforderungen in Russland/GUS führten jedoch zu einem deutlicheren Anstieg als ursprünglich erwartet **✓ SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG, S. 131.**

Neben der Entwicklung unserer Finanzergebnisse überwachten wir, soweit verfügbar, auch regelmäßig die wichtigsten nicht-finanziellen Leistungsindikatoren (KPIs) des Konzerns **✓ SIEHE INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM, S. 118**. Was unsere Marktanteile betrifft, sehen wir im Vergleich zu unseren Hauptmitbewerbern weiterhin eine sehr starke Entwicklung in wichtigen Schwellenländern. Insbesondere in China und Lateinamerika verzeichneten wir eine sehr positive Entwicklung; in beiden Regionen erzielten wir im Jahr 2013 eine deutliche Verbesserung unserer Marktanteile. Weniger erfreulich waren jedoch unsere Ergebnisse in den wichtigsten reifen Märkten, wie z.B. in den USA und in Westeuropa, in denen die Entwicklung nicht unseren Erwartungen entsprach. Nichtsdestotrotz sahen wir in diesen Märkten gegen Ende des Jahres 2013 vor allem aufgrund von Produktneueinführungen in wichtigen Kategorien wie Fußball und Running Anzeichen einer Verbesserung. Im Golfmarkt haben wir trotz eines schwierigen Jahres für die gesamte Branche nach wie vor solide Marktanteile vorzuweisen. In der Kategorie Metallhölzer liegt unser Marktanteil in den USA und in Westeuropa zwar geringfügig unter dem Vorjahresniveau, aber dennoch weiterhin deutlich über 30%. In den Kategorien Eisen und Schuhe haben wir im Jahr 2013 in fast allen wichtigen Regionen Marktanteile hinzugewonnen.

Trotz der Vertriebsschwierigkeiten, mit denen wir uns in Russland/GUS konfrontiert sahen, konnten wir 2013 den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte weiterhin auf einem guten Niveau halten **✓ SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 94**. Wie in den Vorjahren entfiel der Großteil unseres Umsatzes im Jahr 2013 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 **✓ SIEHE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 99**. Im Jahr 2013 führten wir außerdem unsere bis dato umfassendste Mitarbeiterumfrage durch. Die Ergebnisse waren auf einem vergleichbaren Niveau wie das durchschnittlich gemessene Mitarbeiterengagement in den Vergleichsdaten unseres Anbieters, mit Verbesserungen in einigen Bereichen seit der letzten Umfrage im Jahr 2010 **✓ SIEHE MITARBEITER, S. 105**. Nicht zuletzt erhielt unser Konzern sehr positive Anerkennung für die konsequente Umsetzung unseres Nachhaltigkeitsprogramms. So wurden wir zum 14. Mal in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen und

zum zehnten Mal in der Kategorie Bekleidung, Accessoires und Schuhe als Branchenführer im Bereich Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung ausgezeichnet ✓ **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 111.**

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 substanzelle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird durch die jederzeitige Gewährleistung unseres Finanzierungsbedarfs bestätigt ✓ **SIEHE TREASURY, S. 135.** Der adidas Konzern hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Konzerns eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Konzern bieten, zu nutzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert ✓ **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158.** Die teilweise veränderte Beurteilung der individuellen Risiken hat keine wesentlichen Auswirkungen auf das Gesamtrisikoprofil des Konzerns. Die derzeitige Entwicklung wichtiger Währungen seit Beginn des Jahres 2014 wird es jedoch deutlich erschweren, unsere Geschäftsziele für die Jahre 2014 und 2015 zu erreichen.

Einschätzung zum finanziellen Ausblick

Seit der Ankündigung des strategischen Geschäftsplans Route 2015 im Jahr 2010 hat der Konzern wesentliche Fortschritte auf dem Weg zur Erreichung dieser Ziele gemacht. Wir werden uns auch in Zukunft auf die Schaffung von langfristigem, nachhaltigem Shareholder Value fokussieren und unsere Ziele konsequent verfolgen.

Im Jahr 2014 werden wir uns insbesondere darauf fokussieren, wieder höhere währungsbereinigte Wachstumsraten als im Jahr 2013 zu erzielen. Gleichzeitig werden wir unsere Initiativen zur mittel- bis langfristigen Verbesserung der operativen Marge weiter verfolgen. Wir werden auch weiterhin in zukünftige Wachstumschancen investieren, indem wir die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 und innovative Produktkonzepte wie Boost optimal nutzen, unsere Aktivitäten im digitalen Bereich weiter ausbauen und neue Einzelhandelsgeschäfte eröffnen ✓ **SIEHE STRATEGIE GLOBAL BRANDS, S. 77 ✓ STRATEGIE GLOBAL SALES, S. 72.**

Angesichts unseres umfangreichen Angebots an neuen und innovativen Produkten, die auf positive Resonanz bei Einzelhändlern stoßen, erwarten wir für 2014 eine Steigerung von Umsatz und Gewinn. Die Entwicklung der Auftragsbestände und eine Verbesserung der Wachstumstrends auf vergleichbarer Basis in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften gegenüber dem Vorjahr stützen unsere Erwartungen. Verbesserungen der Bruttomarge, infolge eines besseren Preis- und Produktmix und einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung, dürften die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen. Darüber hinaus erwarten wir, dass die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz in etwa auf Vorjahresniveau liegen werden. Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen für das Jahr 2014 im derzeitigen Geschäfts- und gesamtwirtschaftlichen Umfeld realistisch sind ✓ **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 151.**

181
2013

Unter der Annahme keiner wesentlichen Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Entwicklung sind wir überzeugt, dass wir im Jahr 2015 Umsatz und Profitabilität weiter steigern können, indem wir weitere Verbesserungen im operativen Bereich umsetzen, um so die Ziele unseres strategischen Geschäftsplans Route 2015 zu erreichen ✓ **SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68.** Angesichts der weiteren Herausforderungen im Zusammenhang mit der Abschwächung mehrerer Währungen gegenüber dem Euro seit Beginn des Jahres 2014 sind wir jedoch der Ansicht, dass die Erreichung der genannten Ziele mit einem höheren Risiko verbunden ist als in den Vorjahren. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahrs 2013 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden.

01 ✓ Ziele und Ergebnisse des adidas Konzerns

	2012 Ergebnisse	2013 Ziele ¹⁾	2013 Ergebnisse	2014 Ausblick
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	6 %	Wachstum im mittleren einstelligen Bereich	3 %	Wachstum im hohen einstelligen Bereich
Bruttomarge	47,7 %	48,0 % bis 48,5 %	49,3 %	49,5 % bis 49,8 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)	41,3 %	moderer Rückgang	42,3 %	in etwa auf Vorjahresniveau
Operative Marge	8,0 % ²⁾	annähernd 9,0 %	8,7 % ³⁾	zwischen 8,5 % und 9,0 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	791 ²⁾	890 bis 920	839 ³⁾	830 bis 930
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	20,0 %	moderer Anstieg	20,9 %	moderer Rückgang
Investitionen (in Mio. €) ⁴⁾	434	500 bis 550	479	500 bis 550
Bruttofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)	1.487	weitere Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten	1.334	weitere Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten

1) Wie am 7. März 2013 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert.

2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

4) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.



CORRY KELAHEAR
REEBOK-CCM HOCKEY /
PRODUCT MANAGEMENT
ST.-LAURENT, KANADA



**IT WILL
MAKE GABE
FREAKISHLY
FAST.**

INTRODUCING THE RBZ STAGE 2 STICK
WITH ALL NEW FREAK CHANNELS FOR
A FREAKISHLY FAST SHOT.
IN STORES 07.19.13



FOR THE LOVE OF SPORT

Leistung ist unsere
Antriebskraft

„Hallo, mein Name ist Corry. Ich arbeite im Produktentwicklungsteam bei Reebok-CCM Hockey. Wir leben für den Eishockey-Sport und jeder im Team entwickelt mit Leidenschaft großartige Produkte, die Spielern aller Leistungsstufen helfen, Top-Leistungen zu erbringen. 2013 hat unser Team viele innovative Produkte auf den Markt gebracht, allen voran den CCM RBZ Schlittschuh und den RBZ Stage II Eishockey-Schläger. Diese beiden Produkte kamen sowohl bei Profi- als auch Amateurspielern super an. Aber das ist erst der Anfang. Sie können sich auf eine Fülle interessanter neuer Produkte von Reebok-CCM freuen.“

For the love of sport.

KONZERNABSCHLUSS

04.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	184
04.2	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	185
04.3	Konzernbilanz	186
04.4	Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	188
04.5	Konzerngesamtergebnisrechnung	189
04.6	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	190
04.7	Konzernkapitalflussrechnung	192
04.8	Konzernanhang	193
	✓ Erläuterungen zur Konzernbilanz	205
	✓ Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	227
	✓ Sonstige Erläuterungen	232
04.9	Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	238
04.10	Anteilsbesitz	240

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 14. Februar 2014



HERBERT HAINER
Vorstandsvorsitzender

184
/ 2013



ROLAND AUSCHEL
Global Sales



GLENN BENNETT
Global Operations



ROBIN J. STALKER
Finanzvorstand



ERICH STAMMINGER
Global Brands

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 2013 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsysteams 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.

185
2013

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 14. Februar 2014

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Braun
Wirtschaftsprüfer

Wolper
Wirtschaftsprüfer

Konzernbilanz

.. ✓ Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012	Veränderung in %
AKTIVA				
Flüssige Mittel	4	1.587	1.670	-5,0
Kurzfristige Finanzanlagen	5	41	265	-84,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6	1.809	1.688	7,2
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	7	183	192	-5,1
Vorräte	8	2.634	2.486	5,9
Forderungen aus Ertragsteuern	33	86	76	12,7
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	9	506	489	3,7
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	10	11	11	1,2
Kurzfristige Aktiva		6.857	6.877	-0,3
Sachanlagen	11	1.238	1.095	13,1
Geschäfts- oder Firmenwerte	12	1.204	1.281	-6,1
Markenrechte	13	1.419	1.484	-4,4
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	13	164	167	-2,3
Langfristige Finanzanlagen	14	120	112	7,9
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	15	30	21	40,6
Latente Steueransprüche	33	486	528	-8,0
Sonstige langfristige Vermögenswerte	16	81	86	-4,8
Langfristige Aktiva		4.742	4.774	-0,7
Aktiva		11.599	11.651	-0,4

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

.. ✓ Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012	Veränderung in %
PASSIVA				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	17	681	280	143,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.825	1.790	1,9
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	18	113	83	37,4
Ertragsteuern	33	240	275	-12,6
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	19	450	563	-20,1
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	20	1.147	1.084	5,9
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	21	276	299	-8,0
Kurzfristige Passiva		4.732	4.374	8,2
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	17	653	1.207	-45,9
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	22	22	17	28,3
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	23	255	251	1,4
Latente Steuerschulden	33	338	368	-8,2
Sonstige langfristige Rückstellungen	19	25	69	-63,4
Langfristige abgegrenzte Schulden	20	64	40	59,3
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	24	29	34	-11,6
Langfristige Passiva		1.386	1.986	-30,2
Grundkapital		209	209	—
Sonstige Rücklagen		321	641	-49,8
Gewinnrücklagen		4.959	4.454	11,3
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	25	5.489	5.304	3,5
Nicht beherrschende Anteile	26	-8	-13	37,9
Gesamtes Eigenkapital		5.481	5.291	3,6
Passiva		11.599	11.651	-0,4

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

187
2013

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

.. / Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	Veränderung
Umsatzerlöse	35	14.492	14.883	-2,6 %
Umsatzkosten		7.352	7.780	-5,5 %
Bruttoergebnis		7.140	7.103	0,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		49,3 %	47,7 %	1,5 PP
Lizenz- und Provisionserträge		104	105	-1,2 %
Sonstige betriebliche Erträge	29	143	127	12,8 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	11, 13, 30	6.133	6.150	-0,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		42,3 %	41,3 %	1,0 PP
Geschäfts- oder Firmenwert Wertminderungsaufwendungen	12	52	265	-80,2 %
Betriebsergebnis		1.202	920	30,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		8,3 %	6,2 %	2,1 PP
Finanzerträge	32	26	36	-28,2 %
Finanzaufwendungen	32	94	105	-11,2 %
Gewinn vor Steuern		1.134	851	33,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,8 %	5,7 %	2,1 PP
Ertragsteuern	33	344	327	5,3 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		30,4 %	38,4 %	-8,0 PP
Gewinn		790	524	50,7 %
(in % der Umsatzerlöse)		5,4 %	3,5 %	1,9 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		787	526	49,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		5,4 %	3,5 %	1,9 PP
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		3	-2	—
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	34	3,76	2,52	49,3 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	34	3,76	2,52	49,3 %

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzerngesamtergebnisrechnung

.. ✓ Konzerngesamtergebnisrechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Gewinn nach Steuern		790	524
Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden			
Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern ¹⁾	23	5	-26
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden		5	-26
Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind			
Nettoverlust aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	28	-13	-134
Währungsumrechnungsdifferenzen		-309	-43
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind		-322	-177
Sonstiges Ergebnis		-317	-203
Gesamtergebnis		473	321
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		467	321
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		6	-0

1) Beinhaltet versicherungsmathematische Gewinne und Verluste der leistungsorientierten Verpflichtungen, den nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie den Effekt aus Vermögenswertlimitierung.
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

189
✓ 2013

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung

✓ Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage
31. Dezember 2011		209	722
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			
Gewinn			
Gesamtergebnis			
Dividendenzahlung	25		
Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen			
Wandelanleihe		55	
Umgliederung von nicht beherrschenden Anteilen in Übereinstimmung mit IAS 32	26		
31. Dezember 2012		209	777
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			
Gewinn			
Gesamtergebnis			
Dividendenzahlung	25		
31. Dezember 2013		209	777

1) Rücklagen für Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), Aktienoptionspläne und den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen. Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzernabschluss
Konzern eigenkapitalveränderungsrechnung

/ 04.6 /

Kumulierte Währungs- umrechnungs- differenzen	Hedging-Rücklage	Übrige Rücklagen ¹⁾	Gewinnrücklagen	Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	Ausgleichsposten für nicht beherrschende Anteile	Gesamt
- 6	113	- 38	4.137	5.137	- 9	5.128
-45	-134	-26		-205	2	-203
		526		526	-2	524
-45	-134	-26	526	321	-0	321
		-209		-209	-3	-212
		-0		-0	-1	-1
			55			55
		0	0			0
-51	-21	-64	4.454	5.304	-13	5.291
-312	-13	5		-320	3	-317
		787		787	3	790
-312	-13	5	787	467	6	473
		-282		-282	-1	-283
-363	-34	-59	4.959	5.489	-8	5.481

191
2013

Konzernkapitalflussrechnung

.. / Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern		1.134	851
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	11, 12, 13, 30, 32	346	536
Wertaufholungen	29	-2	-2
Unrealisierte Währungsverluste/-gewinne, netto		10	-26
Zinserträge	32	-25	-35
Zinsaufwendungen	32	73	97
Verluste aus Sachanlagenabgang, netto		7	12
Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge	29, 30	-1	-3
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlauftvermögen		1.542	1.430
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		-309	-135
Zunahme/Abnahme der Vorräte		-301	23
Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		164	94
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern		1.096	1.412
Zinszahlungen		-68	-90
Zahlungen für Ertragsteuern		-394	-380
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit		634	942
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-52	-58
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		1	1
Erwerb von Sachanlagen		-427	-376
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		4	19
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	3	-	-57
Erlöse aus der Veräußerung von Tochtergesellschaften abzüglich erworbener flüssiger Mittel		-	14
Erlöse aus dem Abgang von kurzfristigen Finanzanlagen		226	195
Erwerb von/Erlöse aus Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-20	10
Erhaltene Zinsen		25	35
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		-243	-217
Finanzierungstätigkeit:			
Auszahlungen für die Rückzahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten		-	-3
Einzahlungen aus der Emission einer Wandelanleihe	17	-	496
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		-2	-
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	25	-282	-209
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		-1	-3
Erwerb von weiteren nicht beherrschenden Anteilen		-	-8
Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	67	-	-
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		-221	-231
Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit		-439	42
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands			
Abnahme/Zunahme des Finanzmittelbestands		-35	-3
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	4	1.670	906
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	4	1.587	1.670

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 Tochtergesellschaften (zusammen der „adidas Konzern“ oder der „Konzern“) entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben ein breites Angebot von Sport- und Freizeitartikeln. Die Geschäftstätigkeit des adidas Konzerns ist in sechs Geschäftssegmente gegliedert: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken.

Im Großhandelssegment werden alle Geschäftsaktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von adidas und Reebok Produkten an Einzelhändler beziehen.

Das Einzelhandelssegment umfasst alle Geschäftsaktivitäten, die sich auf den Verkauf von adidas und Reebok Produkten an den Endkonsumenten im eigenen Einzelhandel sowie über eigene E-Commerce-Plattformen beziehen.

Produkte der Marken adidas und Reebok umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör wie Taschen und Bälle.

TaylorMade-adidas Golf umfasst die vier Marken TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth. TaylorMade entwirft, entwickelt und vertreibt hauptsächlich Golfschläger, Bälle und Accessoires. Produkte der Marke adidas Golf umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Adams Golf entwirft und vertreibt vorwiegend Golfschläger sowie eine kleine Auswahl an 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.

Das Segment Andere Zentral Geführte Marken umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Label Y-3 und Porsche Design Sport sowie die Geschäftsaktivitäten hinsichtlich der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment auch die deutschen Einzelhandelsaktivitäten des adidas NEO Labels.

01 Grundlagen

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2013 umfasst die adidas AG und ihre Tochtergesellschaften und wird in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) zum 31. Dezember 2013 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 2013 beginnen, erstmalig anzuwenden:

- ／ **IAS 12 Amendment – Deferred Tax: Recovery of Underlying Assets** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- ／ **IFRS 7 Amendment – Disclosures – Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Diese Änderung erforderte zusätzliche Anhangangaben im Konzernabschluss **／ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158.**
- ／ **IFRS 13 Fair Value Measurement** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Dieser neue Standard erforderte zusätzliche Anhangangaben bezüglich der Finanzinstrumente des Konzerns **／ SIEHE ERLÄUTERUNG 28.**
- ／ **IAS 1 Amendment – Presentation of Items of Other Comprehensive Income** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2012): Diese Änderung erforderte eine veränderte Darstellung des sonstigen Ergebnisses in der Konzerngesamtergebnisrechnung.
- ／ **IAS 19 Employee Benefits – Revised (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Diese Änderung erforderte hauptsächlich zusätzliche Anhangangaben bezüglich der leistungsorientierten Pensionszusagen des Konzerns **／ SIEHE ERLÄUTERUNG 23.**
- ／ **IFRIC 20 Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- ／ **Improvements to IFRSs (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2013): Diese Neuerungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die für nach dem 1. Januar 2013 beginnende Geschäftsjahre gültig sind und die beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewandt wurden, sind:

- ／ **IFRS 10 Consolidated Financial Statements** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Der Konzern ist dabei, die Auswirkungen des neuen Standards zu ermitteln. Derzeit kann noch keine verlässliche Angabe gemacht werden, ob sich wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss ergeben werden.
- ／ **IFRS 11 Joint Arrangements** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Dieser neue Standard wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- ／ **IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Dieser neue Standard wird voraussichtlich zusätzliche Anhangangaben erfordern.
- ／ **Consolidated Financial Statements, Joint Arrangements and Disclosure of Interests in Other Entities: Transition Guidance (Amendments to IFRS 10, IFRS 11 and IFRS 12)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderungen werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- ／ **Investment Entities (Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 27)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderungen werden voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- ／ **IAS 27 Separate Financial Statements – Revised (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- ／ **IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures – Revised (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- ／ **IAS 32 Amendment – Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- ／ **IAS 39 Amendment – Novation of Derivatives and Continuation of Hedge Accounting** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen werden vom Konzern für gewöhnlich nicht vor dem Zeitpunkt des Inkrafttretens angewendet, mit Ausnahme des folgenden Standards:

✓ **IAS 36 Amendment – Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Durch frühzeitige Anwendung dieser Änderung entfällt die unbeabsichtigt eingeführte Pflichtangabe, den erzielbaren Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten anzugeben, unabhängig davon, ob eine Wertminderung tatsächlich vorgenommen wurde.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt. Eine Ausnahme bilden gewisse Bilanzposten wie Finanzinstrumente, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, sowie zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte, derivative Finanzinstrumente, Planvermögen und Forderungen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Der Konzernabschluss wird in Euro (€) aufgestellt. Die Werte werden auf Millionen Euro (Mio. €) gerundet.

02

Zusammenfassung wesentlicher Rechnungslegungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den nachfolgenden Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen erstellt.

Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss werden die adidas AG und ihre sämtlichen direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen. Die Abschlüsse dieser Unternehmen werden nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt. Als Tochterunternehmen gilt ein Unternehmen, das von der adidas AG beherrscht wird, beispielsweise durch den Besitz der Mehrheit der Stimmrechte und/oder direkte oder indirekte Bestimmung der Finanz- und Geschäftspolitik.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochtergesellschaften zum 31. Dezember 2013 bzw. zum 31. Dezember 2012 stellt sich wie folgt dar:

Anzahl der konsolidierten Tochtergesellschaften

	2013	2012	195 2013
1. Januar	177	173	
Erstkonsolidierte Unternehmen	4	13	
davon neu gegründet	4	4	
davon erworben	–	9	
Entkonsolidierte/veräußerte Unternehmen	–7	–9	
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	–13	–	
31. Dezember	161	177	

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist dem Konzernabschluss als Anlage II beigefügt ✓ **SIEHE AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZGENAURACH, S. 240**. 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 Tochtergesellschaften, bei denen Kontrolle bereits vorhanden ist, werden als Eigenkapitaltransaktionen verbucht. Somit werden weder Anpassungen auf den beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte und Schulden angesetzt noch Gewinne oder Verluste vereinnahmt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Kosten des zusätzlichen Anteils und dem Buchwert des Nettovermögens zum Zugangszeitpunkt wird direkt mit dem auf die Anteilseigner entfallenden Kapital verrechnet.

Die bilanziellen Effekte konzerninterner Transaktionen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Geschäftsbeziehungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert.

Bewertungsgrundsätze

Der folgenden Tabelle können die wichtigsten Bewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

Übersicht ausgewählter Bewertungsgrundsätze

Bilanzposten	Bewertungsgrundsatz
Aktiva	
Flüssige Mittel	Nennwert
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	Niedrigerer Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz
Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte):	
Mit begrenzter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Mit unbegrenzter Nutzungsdauer	Impairment-only-Ansatz
Sonstige finanzielle Vermögenswerte (Kategorien nach IAS 39):	
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Bis zur Endfälligkeit zu halten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Kredite und Forderungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Zur Veräußerung verfügbar	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert oder fortgeführte Anschaffungskosten
Passiva	
Finanzverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:	
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien
Sonstige Rückstellungen	Erwarteter Erfüllungsbetrag
Abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten

Währungsumrechnung

Transaktionen in Fremdwährungen werden erstmalig in der jeweiligen funktionalen Währung angesetzt, indem der Fremdwährungsbetrag zu dem am Transaktionstag gültigen Kassakurs umgerechnet wird.

In den Abschlüssen der einzelnen Tochtergesellschaften 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 Tochtergesellschaften, 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 Tochtergesellschaften, 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	
	2013	2012	2013	2012
USD	1,3283	1,2862	1,3791	1,3194
GBP	0,8492	0,8115	0,8337	0,8161
JPY	129,5777	102,6451	144,7200	113,6100
CNY	8,1674	8,1137	8,4082	8,2931
RUB	42,2979	39,9512	45,1368	40,0737

Derivative Finanzinstrumente

Der Konzern setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen und Devisentermingeschäfte sowie Zinsswaps und kombinierte Zins- und Währungswaps zur Absicherung seiner Wechselkurs- 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 einer wirtschaftlich selbstständigen ausländischen Tochtergesellschaft.

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 Instrumente, die zur Absicherung eines beizulegenden Zeitwerts eingesetzt werden, werden die Gewinne bzw. Verluste aus dem Derivat sowie die entsprechenden Gewinne oder Verluste aus der abgesicherten Position sofort ergebniswirksam erfasst.

Bestimmte Sicherungsgeschäfte erfüllen nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IAS 39 (Hedge Accounting), obwohl sie im Einklang mit den Risikomanagementgrundsätzen des Konzerns stehen und aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die diese Bedingungen nicht erfüllen, werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung ausgewiesen. Ist das Sicherungsinstrument ein Derivat (z.B. ein Devisentermingeschäft) oder z.B. ein Fremdwährungskredit, werden tatsächliche Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits im Eigenkapital ausgewiesen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert der Konzern die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den Sicherungsobjekten sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen, fest zugesagten und geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren prüft der Konzern die Effektivität der als Sicherungsinstrumente eingesetzten Derivate durch den Einsatz anerkannter Methoden, wie der „Dollar Offset Method“ oder der „Hypothetical Derivative Method“.

Die beizulegenden Zeitwerte von Devisentermingeschäften und Fremdwährungsoptionen werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewandt. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z.B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst. Bei der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte berücksichtigt der Konzern das Gegenparteirisiko. Aufgrund unwesentlicher Beträge wurde keine Anpassung vorgenommen. Der Konzern hat vom Wahlrecht nach IFRS 13 „Bemessung des beizulegenden Zeitwerts“, Paragraf 48, Gebrauch gemacht und die Ermittlung auf Gegenparteibasis durchgeführt.

Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel beinhalten Bankguthaben, Kassenbestände und kurzfristige Einlagen mit Restlaufzeiten von nicht mehr als drei Monaten gerechnet vom Erwerbszeitpunkt.

Die in den flüssigen Mitteln enthaltenen Zahlungsmitteläquivalente sind kurzfristige hochliquide Finanzinvestitionen, die jederzeit in festgelegte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen.

Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte

Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte werden mit ihrem beizulegenden Zeitwert, der bei kurzfristigen Forderungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten dem Nennwert entspricht, erfasst. Bei langfristigen Forderungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten wird der beizulegende Zeitwert als Barwert der künftigen Zahlungsströme, diskontiert mit dem Marktzins am Bilanzstichtag, berechnet. Die Folgebewertung erfolgt unter Anwendung der „Effektivzinsmethode“ zu fortgeführten Anschaffungskosten. Sofern erforderlich werden Wertberichtigungen, basierend auf individueller Risikoeinschätzung sowie in Abhängigkeit von der Altersstruktur überfälliger Forderungen, ermittelt.

Vorräte

Fertige Erzeugnisse und Handelswaren werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert angesetzt. Letzterer entspricht dem geschätzten, im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungskosten werden durch eine Standardbewertungsmethode ermittelt, die der „Durchschnittsmethode“ entspricht. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten Materialkosten, Fertigungslöhne und angemessene Teile der zurechenbaren Gemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich, basierend auf dem Alter bzw. der voraussichtlichen Umsatzerlöse der Artikel, ermittelt.

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten 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
Grundstücksähnliche Rechte	99
Bauten und Einbauten	20–50 ¹⁾
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung	2–10

1) Oder, falls geringer, die Mietlaufzeit/Nutzungsdauer, siehe Erläuterung 27.

Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert und separat abgeschrieben, wenn die Ansatzkriterien erfüllt sind.

Wertminderungsaufwendungen

Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung von langfristigen Vermögenswerten (z.B. Sachanlagevermögen, Immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte und bestimmte finanzielle Vermögenswerte), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. separat erfasst. Bei Vorliegen eines Wertminderungsaufwands in einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit muss zuerst der Buchwert jeglichen Geschäfts- oder Firmenwerts, der der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet ist, vermindert werden und danach anteilig die anderen langfristigen Vermögenswerte der Einheit, sofern deren erzielbarer Betrag unter dem Buchwert liegt, auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögenswerts der Einheit.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich auf Wertminderung überprüft.

Ein für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasster Wertminderungsaufwand wird nicht aufgeholt. Für alle weiteren wertgeminderten Vermögenswerte wird ein in früheren Berichtsperioden erfasster Wertminderungsaufwand nur erfolgswirksam aufgeholt, wenn sich eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen worden ist. Die Wertaufholungsobergrenze bildet hierbei der Buchwert abzüglich Abschreibungen oder Amortisationen, der zu Buche stünde, wenn ursprünglich kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre.

Leasing

Bei Finanzierungsleasingverträgen werden die wesentlichen Risiken und Chancen im Zusammenhang mit einem Vermögenswert auf den Leasingnehmer übertragen. Zu Beginn eines Finanzierungsleasingverhältnisses werden der jeweilige Vermögenswert sowie eine entsprechende Verbindlichkeit in Höhe des beizulegenden Zeitwerts des Vermögenswerts oder, sofern niedriger, in Höhe des Barwerts der Mindestleasingzahlungen angesetzt. Für die Folgebewertung werden die Mindestleasingzahlungen in die Finanzierungskosten und den Tilgungsanteil der Restschuld aufgeteilt. Die Finanzierungskosten werden während der Laufzeit des Leasingverhältnisses so verteilt, dass eine konstante periodische Verzinsung der verbleibenden Restschuld erzielt wird. Zudem werden Abschreibungen und eventuelle Wertminderungsaufwendungen für den Vermögenswert berücksichtigt. Die Abschreibungen erfolgen über die Laufzeit des Leasingverhältnisses oder, sofern kürzer, über die Nutzungsdauer des Vermögenswerts.

Bei Operating-Leasingverträgen werden die Mietaufwendungen linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses verteilt.

Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte)

Die immateriellen Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen (außer bei Vermögenswerten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer) und Wertminderungsaufwendungen, angesetzt. Die Abschreibungen werden unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der „linearen Methode“ über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer verteilt.

Sobald die Aktivierungsvoraussetzungen gemäß IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ kumuliert erfüllt sind, werden Aufwendungen der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte zum Zeitpunkt ihrer Entstehung aktiviert.

Es werden nachfolgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten

	Jahre
Markenrechte	unbegrenzt
Software	5 – 7
Patente, Markenrechte und Lizenzen	5 – 15

In den Geschäftsjahren 2013 und 2012 stellte der adidas Konzern fest, dass es bei den Markenrechten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer keine Wertminderung gab. Auch eine Erhöhung des Diskontierungssatzes um bis etwa 1,5 % oder eine Reduzierung der Zahlungsmittelzuflüsse um bis etwa 20 % würde nicht zu einem Wertminderungsbedarf führen.

Der erzielbare Betrag wird auf Basis des Nettoveräußerungspreises, d.h. des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten, die mit 1% des beizulegenden Zeitwerts angesetzt werden, ermittelt. Dabei wird der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten fiktiven Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswerts ergibt („Methode der Lizenzpreisanalogie“). Bei dieser Berechnung wird die Prognose der ersparten Lizenzentgelte, deren Bemessungsgrundlage die Umsatzerlöse sind, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt vier 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% (2012: 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 8,8% (2012: zwischen 6,5% und 8,4%).

Geschäfts- oder Firmenwerte

Ein Geschäfts- oder Firmenwert ist ein Vermögenswert, der künftigen wirtschaftlichen Nutzen aus anderen bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbenen Vermögenswerten darstellt, die nicht einzeln identifiziert und separat angesetzt werden. Er ergibt sich, wenn die Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs die beizulegenden Zeitwerte der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten übersteigen. Die Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens stehen, sowie sämtliche Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden als Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten des berichtenden Unternehmens behandelt und mit den Umrechnungskursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

Die erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte werden zu Anschaffungskosten angesetzt und jährlich, sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung, auf Wertberichtigungsbedarf überprüft.

Als zahlungsmittelgenerierende Einheiten sind die regionalen Märkte (jeweils unterteilt in Groß- und Einzelhandel), die für den gemeinsamen Vertrieb von adidas und Reebok verantwortlich sind, sowie die anderen Geschäftssegmente TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey definiert. In den Geschäftsjahren 2013 und 2012 belief sich die Gesamtzahl der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf jeweils 32.

Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten) entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Der Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wurde auf Basis der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten) durchgeführt.

Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf dem strategischen Geschäftsplan des adidas Konzerns „Route 2015“ / **SIEHE KONZERNSTRATEGIE, S. 68** bis ins Jahr 2015 und wurde um zwei weitere Jahre auf Basis von historisch beobachtbaren sowie bis 2015 erwarteten Wachstumsaussichten und Margenentwicklungen verlängert. Er reflektiert ein voraussichtliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich für den Großteil der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten). In einigen Schwellenländern sowie bei Rockport gehen wir durchschnittlich von einem höheren Umsatzwachstum im niedrigen zweistelligen Bereich aus. Darüber hinaus erwarten wir eine Verbesserung der operativen Marge, die im Wesentlichen aus Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz resultiert. 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 (bzw. Gruppen von Einheiten). Cashflows über diesen vierjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7% (2012: 1,7%) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach unseren Annahmen nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten „Fünfjahresdurchschnitts“-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit (bzw. Gruppe von Einheiten). Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit wider.

Insgesamt ergab sich im Geschäftsjahr 2013 eine Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts in Höhe von 52 Mio. € (2012: 265 Mio. €). Von dem Gesamtbetrag entfielen im Segment Großhandel 23 Mio. € auf Iberia und im Segment Einzelhandel 29 Mio. € auf Nordamerika. Die Geschäfts- oder Firmenwerte der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind vollständig wertgemindert. Die Wertminderungsaufwendungen ergaben sich im Wesentlichen aus angepassten Wachstumsaussichten sowie aus einer Erhöhung der länderspezifischen Diskontierungszinssätze. 2012 entfielen im Segment Großhandel 106 Mio. € auf Nordamerika, 41 Mio. € auf Lateinamerika, 15 Mio. € auf Brasilien, und 11 Mio. € auf Iberia. Darüber hinaus wurde im Geschäftsjahr 2012 der auf Reebok-CCM Hockey allokierte Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 68 Mio. € vollständig und der auf Rockport allokierte Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 24 Mio. € teilweise wertgemindert.

Bei einer Anpassung des Diskontierungssatzes um ca. 1,5% oder einer Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um ca. 20% würde sich ein vollständiger Wertberichtigungsbedarf bei den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Einzelhandel Japan (Geschäfts- oder Firmenwert 8 Mio. €), Einzelhandel Südeuropa (Geschäfts- oder Firmenwert 7 Mio. €) und Einzelhandel Brasilien (Geschäfts- oder Firmenwert 2 Mio. €) sowie bei Rockport (Geschäfts- oder Firmenwert 28 Mio. €) ergeben. Bei allen anderen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten würde selbst eine Anpassung des Diskontierungssatzes um ca. 4% oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um ca. 30% zu keinem weiteren Wertminderungsbedarf führen.

Die den jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze sind wie folgt:

Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte

	Geschäfts- oder Firmenwerte (in Mio. €)	Diskontierungssatz (nach Steuern)		2013
		31. Dez. 2013	31. Dez. 2012	
Großhandel China	156	160	8,6 %	8,1 %
Großhandel Zentraleuropa	149	154	7,9 %	7,5 %
Großhandel Nordeuropa	129	133	8,0 %	7,4 %
Großhandel – Sonstige	257	287	8,0 – 11,3 %	7,2 – 11,3 %
Großhandel	691	734		
Einzelhandel GUS	76	78	10,4 %	9,6 %
Einzelhandel Nordamerika	—	29	7,7 %	7,2 %
Einzelhandel Zentraleuropa	28	29	7,9 %	7,5 %
Einzelhandel – Sonstige	93	95	8,0 – 12,1 %	7,2 – 11,3 %
Einzelhandel	197	231		
TaylorMade-adidas Golf	288	288	8,0 %	7,6 %
Rockport	28	28	8,4 %	8,0 %
Anderne Geschäftssegmente	316	316		
Gesamt	1.204	1.281		

Forschung und Entwicklung

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ nicht erfüllen.

Die vom Konzern getätigten Aufwendungen für Produktforschung und Entwicklung beliefen sich auf 128 Mio. € bzw. 128 Mio. € für die Geschäftsjahre 2013 und 2012.

201
2013

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 fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Die realisierten und unrealisierten Gewinne und Verluste aus den Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts der Finanzanlagen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen, mit Ausnahme der zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen, bei denen die unrealisierten Gewinne und Verluste, sofern keine Wertminderungen vorliegen, im Eigenkapital erfasst werden.

Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten 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.

Im Jahr 2012 hat die adidas AG eine Wandelanleihe ausgegeben, die dem Halter das Recht gewährt, die Wandelanleihe gegen Aktien der Gesellschaft einzutauschen, wobei die Anzahl der zugrunde liegenden Aktien fix ist und nicht in Abhängigkeit vom beizulegenden Zeitwert der Aktien variiert.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente (z. B. Wandelanleihen) werden in eine in den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesene Fremdkapitalkomponente und eine aus den Wandlungsrechten resultierende Eigenkapitalkomponente, die in der Kapitalrücklage erfasst wird, aufgeteilt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente wird durch Diskontierung der Zins- und Tilgungszahlungen einer vergleichbaren Verbindlichkeit ohne Wandlungsrechte unter Verwendung eines risikoadäquaten Zinssatzes ermittelt. Die Folgebewertung der Fremdkapitalkomponente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der „Effektivzinsmethode“. Die Eigenkapitalkomponente wird mit dem Unterschiedsbetrag des beizulegenden Zeitwerts des gesamten zusammengesetzten Finanzinstruments und des beizulegenden Zeitwerts der Fremdkapitalkomponente bewertet und innerhalb des Eigenkapitals erfasst. Eine Folgebewertung der Eigenkapitalkomponente erfolgt nicht. Direkt zuordenbare Transaktionskosten werden der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten bei erstmaliger Erfassung zugeordnet.

Sonstige Rückstellungen und abgegrenzte Schulden

Eine sonstige Rückstellung wird gebildet, wenn aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige – rechtliche oder faktische – Verpflichtung gegenüber Dritten entstanden ist, die zu einem wahrscheinlichen Abfluss von Ressourcen führt, und die Höhe der Verpflichtung zuverlässig zu schätzen ist, wobei die Fälligkeit oder die Höhe noch ungewiss ist. Langfristige sonstige Rückstellungen werden abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist.

Abgegrenzte Schulden sind Schulden zur Zahlung von erhaltenen oder gelieferten Gütern oder Dienstleistungen, die weder bezahlt, noch vom Lieferanten in Rechnung gestellt oder formal vereinbart worden sind. Hierzu gehören auch an Mitarbeiter geschuldete Beträge. Hierbei sind jedoch die Fälligkeit und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen und Aufwendungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beziehen sich auf die Verpflichtungen des Konzerns für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer – erdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungsansprüche werden zur Bestimmung ihres Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für vorhandenes Planvermögen werden zur Ermittlung der Nettoverbindlichkeit mit dem Barwert saldiert. Der Abzinsungssatz basiert auf Renditen für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche Industrieanleihen. Ansonsten wird auf die Marktrenditen für Regierungsanleihen abgestellt. Die Berechnungen werden von qualifizierten Versicherungsmathematikern nach der Methode der laufenden Einmalprämien („Projected Unit Credit Method“) in Übereinstimmung mit IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“ durchgeführt. Die Beiträge zu beitragsorientierten Plänen werden bei ihrer Fälligkeit als Aufwand in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.

Berücksichtigung von Erträgen

Erträge aus dem Verkauf von Gütern (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen, maßgeblichen Risiken und Chancen auf den Käufer erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird. Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Boni.

Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst.

Werde- und Promotion-Aufwendungen

Die Produktionskosten für Medienkampagnen werden zunächst als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und bei Erhalt der Dienstleistung vollständig aufwands-wirksam erfasst. Wesentliche Aufwendungen für Medienkampagnen 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 Anschaf-fungs- oder Herstellungskosten des qualifizierten Vermögenswerts aktiviert.

Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen der Konzern tätig ist, ermittelt.

Der Konzern ermittelt latente Steuern für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge. Da es nicht zulässig ist, eine latente Steuerschuld für Geschäfts- oder Firmenwerte zu erfassen, berechnet der Konzern keine latenten Steuern auf diese.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird.

Ertragsteuern werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst, mit Ausnahme von denen, die sich auf Sachverhalte beziehen, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind.

203
2013

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 12**, Markenrechte / **SIEHE ERLÄUTERUNG 13**, sonstige Rückstel-lungen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 19**, Pensionen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 23**, Derivate / **SIEHE ERLÄUTERUNG 28** sowie latente Steuern / **SIEHE ERLÄUTERUNG 33**.

Ermessensentscheidungen sind z.B. im Zusammenhang mit der Einordnung von Leasingvereinbarungen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte zum Tragen gekommen.

03 Akquisitionen/Abgänge von Tochtergesellschaften sowie Vermögenswerten und Schulden

Die adidas AG erwarb mit Wirkung zum 30. März 2012 den restlichen Anteil in Höhe von 10 % an ihrer deutschen Tochtergesellschaft GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG, der vormals als nicht beherrschender Anteil in den sonstigen Verbindlichkeiten entsprechend IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ ausgewiesen wurde ✓ **SIEHE ERLÄUTERUNG 26**. Die Zahlung des Kaufpreises in Höhe von 7 Mio. € erfolgte Anfang April 2012.

Mit Wirkung zum 1. Juni 2012 hat Taylor Made Golf Co., Inc. die Akquisition von Adams Golf, Inc. („Adams Golf“) abgeschlossen. Adams Golf, mit Sitz in Plano, Texas (USA), entwirft, montiert und vertreibt Golfschläger. Durch die Übernahme von Adams Golf beabsichtigt der Konzern seine Marktposition in der Golfindustrie weiter zu verbessern. Das gesamte Geschäft von Adams Golf wurde für einen Kaufpreis in Höhe von 89 Mio. US-\$ in bar erworben.

Die Übernahme hatte zum Erwerbszeitpunkt die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns:

Nettovermögen von Adams Golf, Inc. inklusive Tochtergesellschaften zum Erwerbszeitpunkt

(in Mio. €)	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert- Zum Erwerb angesetzte Beträge	
Flüssige Mittel	14	—	14
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	28	-0	28
Vorräte	17	2	19
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	0	—	0
Sachanlagen	1	—	1
Markenrechte	—	11	11
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	1	3	4
Latente Steueransprüche	9	-2	7
Sonstige langfristige Vermögenswerte	0	—	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-5	—	-5
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	-4	—	-4
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	-3	—	-3
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-0	—	-0
Latente Steuerschulden	—	-6	-6
Nettovermögen	58	8	66
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			5
Kaufpreis in bar			71
abzüglich: erworbene flüssige Mittel			-14
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			57

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:

✓ **Vorräte:** Für fertige Erzeugnisse wurde die „Comparative sales method“ benutzt, die den erwarteten Verkaufspreis des jeweiligen Erzeugnisses, reduziert um alle noch anfallenden Kosten und den Ertrag, schätzte. Der Wert der Einzelteile wurde durch eine Schätzung der jeweiligen Wiederbeschaffungskosten bestimmt.

✓ **Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte:** Die Bewertung der Markenrechte/Markennamen sowie der Patente und Technologien erfolgte nach der Methode der Lizenzpreisanalogie („Relief-from-royalty method“). Dabei wurde der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswerts ergab. Bei der Bewertung der Kundenverträge und des zugehörigen Kundenstamms wurde die „Distributor method“ unter dem „Income approach“ angewendet.

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 geplanten Synergien und der Ergänzung des Produktpportfolios von TaylorMade-adidas Golf. 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 ist der zahlungsmittelgenerierenden Einheit TaylorMade-adidas Golf im Erwerbszeitpunkt zugeordnet worden. Der Geschäfts- oder Firmenwert ist steuerlich nicht abzugsfähig und wird in der funktionalen Währung US-Dollar geführt ✓ **SIEHE ERLÄUTERUNG 02**.

Für den Zeitraum von Juni bis Dezember 2012 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Umsatz von 33 Mio. € und einen Verlust in Höhe von 22 Mio. €. Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2012 stattgefunden, hätte für 2012 der gesamte Konzernumsatz 14,9 Mrd. € und der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn 534 Mio. € betragen.

Die adidas AG erwarb mit Wirkung zum 31. August 2012 die restlichen 15% der Anteile an der Tochtergesellschaft in Ungarn, adidas Budapest Kft., Budapest, zu einem Kaufpreis in Höhe von 1 Mio. €. Dieser Anteilserwerb stellte eine Eigenkapitaltransaktion dar, in deren Rahmen kein Geschäfts- oder Firmenwert entstand.

Zum 30. September 2012 wurden 90% der Gesellschaftsanteile an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG, deren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten als zur Veräußerung gehalten ausgewiesen waren, zu einem Kaufpreis von 14 Mio. € veräußert. Die restlichen 10% der Anteile werden weiterhin vom Konzern gehalten und sind in den langfristigen Finanzanlagen erfasst / **SIEHE ERLÄUTERUNG 14**. Aus der Veräußerung resultierte ein Gewinn in Höhe von 1 Mio. €.

Erläuterungen zur Konzernbilanz

04 Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben, Kassenbeständen, kurzfristigen Bankeinlagen sowie Investments in Geldmarktfonds zusammen. Kurzfristige Finanzanlagen werden nur dann als flüssige Mittel erfasst, wenn sie unmittelbar in einen festgelegten Zahlungsmittelbetrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

05 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.

06 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen Euro, US-Dollar und japanischer Yen und setzen sich wie folgt zusammen:

205
2013

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.929	1.809
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 120	- 121
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	1.809	1.688

Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(in Mio. €)	2013	2012
Wertberichtigungen am 1. Januar	121	145
Zuführungen	51	48
Auflösungen	- 41	- 50
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	- 8	- 23
Währungsumrechnungseffekte	- 4	- 0
Sonstige Veränderungen	1	1
Wertberichtigungen am 31. Dezember	120	121

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die überfällig, aber nicht wertgemindert sind

(in Mio. €)	überfällig 1–30 Tage	überfällig 31–60 Tage	überfällig 61–90 Tage	überfällig 91–180 Tage	überfällig > 180 Tage
31. Dez. 2013	162	52	8	4	0
31. Dez. 2012	141	76	11	5	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. 158.**

07 Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Währungsoptionen	6	8
Devisentermingeschäfte	47	53
Kautionsen	69	82
Übrige	61	49
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	183	192

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / **SIEHE ERLÄUTERUNG 28.**

08 Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

Vorräte

206
2013

(in Mio. €)	31. Dez. 2013			31. Dez. 2012		
	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.872	- 69	1.803	1.717	- 80	1.637
Unterwegs befindliche Ware	800	-	800	817	-	817
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	31	- 1	30	27	- 1	26
Unfertige Erzeugnisse	1	-	1	6	-	6
Vorräte	2.704	- 70	2.634	2.567	- 81	2.486

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von fertigen Erzeugnissen und Handelswaren von Lieferanten in Asien an Tochtergesellschaften in Europa, Asien sowie Nord- und Lateinamerika. Der Buchwert der zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzten Vorräte beträgt 156 Mio. € zum 31. Dezember 2013 bzw. 177 Mio. € zum 31. Dezember 2012 / **SIEHE ERLÄUTERUNG 02.**

09 Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Abgrenzungsposten	236	231
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	133	136
Sonstige	138	123
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	507	490
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	1	1
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	506	489

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten.

10 Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Infolge eines abgeschlossenen Verkaufsvertrags, der noch das Erfüllen bestimmter Bedingungen, die nicht im Einflussbereich des adidas Konzerns liegen, vorsieht, wird zum 31. Dezember 2013 ein Teil der Vermögenswerte der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG, der hauptsächlich Grundstücke umfasst, in Höhe von 11 Mio. € (2012: 11 Mio. €) weiterhin als zur Veräußerung gehalten gezeigt.

11 Sachanlagen

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

Sachanlagen

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	802	670
Technische Anlagen und Maschinen	254	199
Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.202	1.204
	2.258	2.073
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	1.181	1.167
	1.077	906
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	161	189
Sachanlagen, netto	1.238	1.095

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2013 und 2012 betrugen 234 Mio. € bzw. 214 Mio. € / **SIEHE ERLÄUTERUNG 30**. Die in den Geschäftsjahren 2013 und 2012 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beliefen sich auf 4 Mio. € bzw. 5 Mio. € und betrafen Vermögenswerte der Betriebs- und Geschäftsausstattung (vor allem im Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten), bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließen wird / **SIEHE ERLÄUTERUNG 30**. Im Geschäftsjahr 2013 sind Zuschreibungen in Höhe von 2 Mio. € (2012: 2 Mio. €) vorgenommen worden.

Der Rückgang der in Erstellung befindlichen Vermögenswerte resultiert hauptsächlich aus der Fertigstellung eines neuen Lagerhauses in Deutschland.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses / **SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 238**.

207
2013

12 Geschäfts- oder Firmenwerte

Die Geschäfts- oder Firmenwerte beruhen hauptsächlich auf dem Erwerb des Geschäfts von Reebok und TaylorMade sowie auf Erwerben von Tochtergesellschaften, hauptsächlich in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden, Dänemark und Italien.

Geschäfts- oder Firmenwerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.533	1.568
abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	-329	-287
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	1.204	1.281

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 2013 und 2012 -25 Mio. € bzw. -12 Mio. €.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Dies erfordert eine Schätzung des Nutzungswerts der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen die Geschäfts- oder Firmenwerte zugeordnet sind. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Cashflows der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln.

Für das Geschäftsjahr 2013 bestand ein Wertminderungsbedarf in Höhe von 52 Mio. € (2012: 265 Mio. €). Der Wertminderungsbedarf im Geschäftsjahr 2013 setzt sich aus dem Segment Großhandel in Höhe von 23 Mio. € (2012: 173 Mio. €) und dem Segment Einzelhandel in Höhe von 29 Mio. € zusammen. 2012 wurden im Segment Andere Geschäftssegmente 92 Mio. € abgeschrieben / **SIEHE ERLÄUTERUNG 02**.

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. 238.**

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte, netto

(in Mio. €)	Großhandel	Einzelhandel	Andere Geschäftssegmente	Gesamt
1. Januar 2013	734	231	316	1.281
Währungsumrechnungseffekte	-20	-5	-0	-25
Wertminderungen	-23	-29	-	-52
31. Dezember 2013	691	197	316	1.204

13 **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. 2013	31. Dez. 2012
Reebok	1.123	1.174
Rockport	158	166
Reebok-CCM Hockey	94	99
Sonstige	44	45
Markenrechte	1.419	1.484
Software, Patente und Lizizenzen	720	702
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	556	535
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	164	167
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	1.583	1.651

Zum 31. Dezember 2013 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) 2006 und Ashworth, Inc. 2008 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der erworbenen Markennamen.

Die aufgeführten sonstigen Markenrechte betreffen hauptsächlich die Markennamen Ashworth, Adams Golf sowie Five Ten.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer wertgemindert sind. Dies erfordert eine Schätzung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten der Markenrechte. Im Rahmen dieser Schätzung muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Markenumsätze und fiktiven Lizenzraten zu Marktbedingungen schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert zu ermitteln. Für die Geschäftsjahre 2013 und 2012 bestand kein Wertminderungsbedarf.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Markenrechte führen.

Im Rahmen des Wertminderungstests der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt eine anteilige Zuordnung der Marke Reebok auf die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (bzw. Gruppen von Einheiten). Die wesentlichen Anteile entfallen auf Einzelhandel GUS (256 Mio. €), Einzelhandel Nordamerika (196 Mio. €), Großhandel Nordamerika (147 Mio. €), Großhandel Lateinamerika (98 Mio. €) sowie Großhandel Zentraleuropa (45 Mio. €).

Die Abschreibungen für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer für die Geschäftsjahre 2013 und 2012 beliefen sich auf 52 Mio. € bzw. 49 Mio. € / **SIEHE ERLÄUTERUNG 30.**

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses / **SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 238.**

14 **Langfristige Finanzanlagen**

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 9,1%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2012: 9,1%) in Höhe von 80 Mio. € (2012: 79 Mio. €). Diese Kapitalbeteiligung ist als „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ klassifiziert und wird zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Somit sind bestehende vertragliche Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2013 berücksichtigt worden.

Die in dem Posten Wertpapiere und sonstige Finanzanlagen enthaltenen Gesellschaftsanteile an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG / **SIEHE ERLÄUTERUNG 03** sowie anderen Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 13 Mio. € [2012: 11 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. 2013	31. Dez. 2012
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	80	79
Wertpapiere und sonstige Finanzanlagen	40	33
Langfristige Finanzanlagen	120	112

15

Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Währungsoptionen	6	—
Devisentermingeschäfte	0	0
Kautionen	24	20
Übrige	—	1
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	30	21

209
2013

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**.

16

Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Abgrenzungsposten	80	86
Übrige	1	0
Sonstige langfristige Vermögenswerte	81	86

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion- und Dienstleistungsverträge / **SIEHE ERLÄUTERUNGEN 37 UND 27**.

17

Finanzverbindlichkeiten und Kreditlinien

Der Konzern hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2013 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2013: 76%; 2012: 68%) und US-Dollar (2013: 14%; 2012: 29%) denominiert.

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2013 auf 3,8% (2012: 4,4%).

Zum 31. Dezember 2013 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3,4 Mrd. € (2012: 3,8 Mrd. €), wovon 2,0 Mrd. € (2012: 2,3 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfielen. Des Weiteren hatte der Konzern zum 31. Dezember 2013 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,2 Mrd. € (2012: 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 2013 und 31. Dezember 2012 lag das Eigenkapital des Konzerns deutlich über der vereinbarten Mindestkapitalisierung. Gleichermaßen lag das maßgebliche Nettoergebnis deutlich über den Nettoverlustklauseln.

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2013

(in Mio. €)	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Gesamt
Bankverbindlichkeiten	126	—	—	126
Schuldscheindarlehen	55	193	—	248
Eurobond	500	—	—	500
Wandelanleihe	—	—	460	460
Gesamt	681	193	460	1.334

Die obige Aufstellung enthält einen am 6. Juli 2009 begebenen Eurobond mit einem Volumen von 500 Mio. € und einer Laufzeit von fünf Jahren. Die Anleihe mit einer jährlichen Verzinsung von 4,75 % wurde mit einer Stückelung von 1.000 € emittiert und mit einem Spread von 200 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate festgelegt. Die Emission lag bei 99,865 %.

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 6,02 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandeln zu können. Die Wandelanleihe weist eine Wandlungsprämie von 40% über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der anfängliche Wandlungspreis betrug 83,46 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Bedingungen zum Dividendenschutz wurde der Wandlungspreis mit Wirkung vom 9. Mai 2013 auf 83,10 € 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 83,10 € 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 2013 betrug die Finanzverbindlichkeit 460 Mio. €.

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2012

(in Mio. €)	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Gesamt
Bankverbindlichkeiten	59	—	—	59
Schuldscheindarlehen	221	145	114	480
Eurobond	—	499	—	499
Wandelanleihe	—	—	449	449
Gesamt	280	644	563	1.487

Für weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen / **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158.**

18

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Währungsoptionen	3	5
Devisentermingeschäfte	77	52
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	4	5
Übrige	29	21
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	113	83

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**. Für Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing / **SIEHE ERLÄUTERUNG 27**.

19

Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige Rückstellungen

(in Mio. €)	1. Jan. 2013	Währungs- umrech- nungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchun- gen	31. Dez. 2013	davon langfristig
Marketing	61	-2	-16	-0	14	-	57	-
Personal	89	-3	-65	-1	39	-2	57	8
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsvorpflichtungen	215	-28	-128	-0	109	-1	167	-
Sonstige Steuern	21	-1	-6	-4	9	-	19	0
Übrige	246	-7	-43	-46	39	-14	175	17
Sonstige Rückstellungen	632	-41	-258	-51	210	-17	475	25

211
2013

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge.

Rückstellungen für Personal beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten sowie Rückstellungen für Sozialpläne in Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen. Bezüglich der Rückstellungen für Altersteilzeit werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten Erstattungsansprüche in Höhe von 0 Mio. € (2012: 1 Mio. €) ausgewiesen.

Rückstellungen für Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen ergeben sich primär aus Bonusvereinbarungen mit Händlern und der Erfüllung von Kundenansprüchen hinsichtlich der Rücklieferung von durch den Konzern verkauften Produkten. Die Höhe der Rückstellung orientiert sich an der historischen Entwicklung von Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen sowie aktuellen Vereinbarungen.

Rückstellungen für sonstige Steuern beziehen sich insbesondere auf die Umsatzsteuer, Grundsteuer und Kraftfahrzeugsteuer.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich Rückstellungen für Zollrisiken sowie Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften und Rückstellungen für Prozessrisiken.

Die Auflösung der übrigen Rückstellungen in 2013 ist vor allem auf den Abschluss von zollrechtlichen Betriebsprüfungen bzw. einer Neueinschätzung des Risikos zurückzuführen.

Bei der Schätzung der Rückstellungsbeträge orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen und berücksichtigt dabei alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses.

20 Abgegrenzte Schulden

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

Abgegrenzte Schulden

(in Mio. €)	1. Jan. 2013	Währungs- umrech- nungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchun- gen	31. Dez. 2013	davon langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	429	-23	-275	-15	338	6	460	0
Marketing und Vertrieb	313	-8	-208	-3	248	8	350	2
Personal	328	-16	-191	-12	241	3	353	60
Übrige	54	-2	-31	-1	28	-	48	2
Abgegrenzte Schulden	1.124	-49	-705	-31	855	17	1.211	64

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 u. a. abgegrenzte Schulden für Zinsen.

21 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	43	36
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	81	131
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	21	15
Abgrenzungsposten	30	27
Kreditorische Debitoren	50	39
Übrige	51	51
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	276	299

22 Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Währungsoptionen	11	1
Devisentermingeschäfte	2	2
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	9	13
Übrige	0	1
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	22	17

Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Währungsoptionen und Devisentermingeschäften / SIEHE ERLÄUTERUNG 28. Für Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing / SIEHE ERLÄUTERUNG 27.

23 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 Beschäftigungsduer und dem Entgelt der Mitarbeiter abhängig.

Der adidas Konzern wendet den überarbeiteten Standard IAS 19 Employee Benefits – Revised (2011), IAS 19R, mit Beginn des Geschäftsjahres 2013 an. IAS 19R ist retrospektiv auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2013 beginnen. Die für den adidas Konzern relevanten Änderungen aus IAS 19R sind wie folgt: Nach dem Nettozinsansatz ergibt sich das im Gewinn oder Verlust der Periode zu erfassende Nettozinsergebnis durch Multiplikation der Nettopenionsverpflichtung mit dem Diskontierungszinssatz, der der Bewertung der Bruttopenionsverpflichtung zugrunde liegt. Da die Nettopenionsverpflichtung um etwaiges Planvermögen gekürzt ist, wird durch diese Berechnung implizit eine Verzinsung des Planvermögens in Höhe des Diskontierungszinssatzes unterstellt. Zudem umfassen die Änderungen des IAS 19R den Effekt aus der sofortigen erfolgswirksamen Erfassung von verfallbarem nachzuverrechnendem Dienstzeitaufwand bei Entstehung, anstelle einer Erfassung über den Zeitraum bis zur Unverfallbarkeit. Der Konzern hat die Auswirkungen der oben genannten Änderungen des IAS 19R auf den aktuellen sowie vergangene Konzernabschlüsse analysiert und kommt zu dem Ergebnis, dass diese Änderungen keinen wesentlichen Effekt auf die Konzernabschlüsse haben. Daher sind keine Umbuchungen zwischen den Übrigen Rücklagen und den Gewinnrücklagen innerhalb des Eigenkapitals durchgeführt worden.

Unter IAS 19R sind Altersteilzeitzusagen nicht mehr als Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses sondern als andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer zu sehen. Diese Neuklassifizierung führt zu einer Änderung der Bewertungsmethode. Die Auswirkung auf die Rückstellung für Altersteilzeitverpflichtungen ist aus Sicht des adidas Konzerns unwesentlich.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

[in Mio. €]	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	243	241
Ähnliche Verpflichtungen	12	10
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	255	251

213
2013

Beitragsorientierte Pensionspläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2013 auf 47 Mio. € (2012: 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 Tochtergesellschaften in Großbritannien und Japan. Die leistungsorientierten Pensionspläne leisten im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeiter bzw. deren Hinterbliebene. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt.

In Deutschland gewährt der Konzern seinen 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. Die Zahlung der Beiträge in diese Pensionspläne erfolgt teilweise vom Arbeitnehmer und teilweise vom Arbeitgeber. Es handelt sich um einen sogenannten Matching Contribution Plan. Die Pensionspläne in Deutschland sind über Rückstellungen, einen Pensionsfonds oder eine Unterstützungskasse finanziert. Die Leistungen aus den Vorstandszusagen erfolgen über einen Pensionsfonds oder die Unterstützungskasse. Ein Versicherungsunternehmen ist für die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie verantwortlich. Details zu den Pensionszusagen für Vorstände der adidas AG sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen / **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 53.**

Die endgehaltsabhängige Leistungszusage in Großbritannien ist für Neueintritte geschlossen. Zudem können keine zukünftigen Versorgungsbeiträge erdiert werden. Der Pensionsplan unterliegt dem britischen Trustee-Recht (*UK Trust Law*) und der Rechtsprechung der Rentenregulierungsbehörde (*UK Pensions Regulator*). Der Pensionsplan unterliegt einer Mindestdotierungsverpflichtung. Das Trustee Board ist verantwortlich für die Dotierung des Pensionsplans und bestimmt die Höhe der Beiträge und die Investmentanlage.

In Japan erhalten die Mitarbeiter eine Leistungszusage, die nicht über Planvermögen gedeckt ist. Die Leistung bei Erreichen des Pensionierungsalters ist vom Endgehalt und der Dienstzeit abhängig und wird in Form einer Kapitalzahlung gewährt. Der Pensionsplan unterliegt dem japanischen Arbeitsrecht.

Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen für die wichtigsten Länder

[in Mio. €]	31. Dez. 2013			31. Dez. 2012		
	Deutschland	Großbritannien	Japan	Deutschland	Großbritannien	Japan
Aktive begünstigte Arbeitnehmer	123	—	14	112	—	15
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	31	37	—	30	35	—
Rentner	70	4	—	77	3	—
Gesamt	224	41	14	219	38	15

Die Pensionspläne des Konzerns sehen sich Risiken aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen, wie Rechnungszins, Gehalts- und Rententrend, und dem Langlebigkeitsrisiko ausgesetzt. Ein niedriger Diskontierungssatz führt zu höheren Pensionsverpflichtungen und/oder zu höheren Fondsdotierungen. Analog könnte eine geringer als erwartet ausfallende Entwicklung des Planvermögens zu erhöhten Beiträgen in die Fonds oder zu einer Verschlechterung des Finanzierungsstatus führen.

Die folgenden Aufstellungen analysieren zusammengefasst die leistungsorientierten Pensionspläne, Planvermögen, Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtungen, in Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasste Aufwendungen, versicherungsmathematische Annahmen und andere Informationen.

In der Konzernbilanz erfasste Beträge für leistungsorientierte Pensionspläne

[in Mio. €]	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	95	89
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-83	-76
Finanzierungsstand	12	13
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	230	228
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	1	0
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	243	241
davon: Verpflichtung	243	241
davon: adidas AG	199	196
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 substanzial von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen und so zu unterschiedlichen Zahlungsströmen führen.

Versicherungsmathematische Annahmen

[in %]	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Diskontierungssatz	3,7	3,5
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,2	3,2
Erwartete Rentenerhöhungen	2,2	2,1

Die versicherungsmathematischen Annahmen zum Bilanzstichtag werden verwendet, um die leistungsorientierte Verpflichtung zu diesem Zeitpunkt sowie die Pensionsaufwendungen für das kommende Jahr zu ermitteln.

Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Austrittswahrscheinlichkeit und Sterbewahrscheinlichkeit basieren auf in den jeweiligen Ländern verfügbaren statistischen Informationen. In Deutschland werden die Heubeck-Richttafeln 2005 G, in Großbritannien die S1NA-Sterbetafeln mit modifizierter Lebenserwartung und in Japan die „21st Life Tables revised in 2010“-Tafeln verwendet.

Der Bewertung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland liegt, wie im Vorjahr, ein Diskontierungssatz zugrunde, der nach dem „Mercer Yield Curve (MYC)“-Ansatz ermittelt worden ist.

Neubewertungen, wie Gewinne oder Verluste aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen bei den leistungsorientierten Pensionsplänen und der über den Zinsertrag hinausgehende Ertrag des Planvermögens, werden sofort außerhalb der Gewinn-und-Verlust-Rechnung in der Konzerngesamtergebnisrechnung erfasst. Die in der Konzerngesamtergebnisrechnung für 2013 erfassten Neubewertungen erhöhen die übrigen Rücklagen um 6 Mio. € (2012: Reduzierung um 35 Mio. €).

Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne

	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Laufender Dienstzeitaufwand	16	16
Nettozinsen, davon	8	8
Zinsaufwand	11	11
Zinsertrag	-3	-3
Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)	24	24
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust, davon	-3	39
erfahrungsbedingte Anpassungen	3	3
aus Änderungen demografischer Annahmen	1	-1
aus Änderungen finanzieller Annahmen	-7	37
Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	-3	-4
Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)	-6	35
Gesamt	18	59

215
2013

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 16 Mio. € (2012: 15 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG, 0,2 Mio. € (2012: 0,0 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Großbritannien und 2 Mio. € (2012: 3 Mio. €) auf Arbeitnehmer 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

	2013	2012
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar	317	260
Währungsumrechnungseffekte	-6	2
Laufender Dienstzeitaufwand	16	16
Zinsaufwand	11	11
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Pensionszahlungen	-10	-11
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust, davon	-3	39
erfahrungsbedingte Anpassungen	3	3
aus Änderungen demografischer Annahmen	1	-1
aus Änderungen finanzieller Annahmen	-7	37
Planabgeltungen	0	0
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember	325	317

In der nachfolgenden Tabelle werden die Auswirkungen von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen auf den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen analysiert, die als möglich erachtet werden. Zusätzlich wird für Deutschland, Großbritannien und Japan die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtung dargestellt.

Sensitivitätsanalyse der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen

(in Mio. €)	31. Dez. 2013		
	Deutschland	Großbritannien	Japan
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	224	41	14
Erhöhung des Diskontierungszins um 0,5 %	207	35	13
Reduzierung des Diskontierungszins um 0,5 %	243	47	15
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	16	30	12

Da viele Pensionspläne für künftige Zuwächse geschlossen sind, spielt der Gehaltstrend bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen eine untergeordnete Rolle. Aufgrund der Tatsache, dass die Leistungen aus den deutschen Pensionsplänen überwiegend 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. €)	2013	2012
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	76	67
Währungsumrechnungseffekte	-2	2
Pensionszahlungen	-2	-4
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	5	4
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Zinsertrag aus dem Planvermögen	3	3
Erträge des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	3	4
Planabgeltungen	0	0
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	83	76

Rund 83% (2012: 85%) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in Großbritannien (2013: 44%, 2012: 45%), Deutschland (2013: 30%, 2012: 31%) und der Schweiz (2013: 9%, 2012: 9%).

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen separierten Trust gehalten. In Deutschland ist das Planvermögen in Versicherungsverträge und einen Pensionsfonds investiert. Das Planvermögen in der Schweiz wird von einer Sammelstiftung gehalten. Grundsätzlich wird in diesen Ländern die Anlagestrategie an der Struktur der Pensionsverpflichtungen ausgerichtet. In den übrigen Ländern ist das Planvermögen hauptsächlich in Versicherungsverträge investiert.

Für das Jahr 2014 werden Einzahlungen in Höhe von 11 Mio. € erwartet. Davon entfallen 7 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger gezahlt werden, und 4 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2013 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen 6 Mio. € (2012: 7 Mio. €).

Zusammensetzung des Planvermögens

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Liquide Mittel	14	13
Aktien	28	24
Anleihen	11	10
Immobilien	1	1
Rückdeckungsversicherung	25	24
Versicherungsprodukte	4	4
Andere Vermögenswerte	0	0
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	83	76

Alle Aktien und Anleihen sind frei handelbar und haben eine Marktpreisnotierung auf einem aktiven Markt. Bei den anderen Vermögenswerten handelt es sich überwiegend um ausländische Versicherungsprodukte.

An jedem Abschlussstichtag wird vom Unternehmen die Über- bzw. Unterdeckung analysiert und die Zusammensetzung des Planvermögens ggf. angepasst.

Der adidas Konzern beabsichtigt im kommenden Geschäftsjahr Vermögen zur treuhänderischen Verwaltung und zur Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG über ein Contractual Trust Arrangement (CTA) auf einen Treuhänder zu übertragen. Vor diesem Hintergrund ist im Dezember 2013 der Verein „adidas Pension Trust e.V.“ gegründet worden.

24

Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
(in Mio. €)		
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	7	9
Abgrenzungsposten	22	23
Übrige	0	2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	29	34

25

Auf Anteilseigner entfallendes Kapital

Das Grundkapital der adidas AG („die Gesellschaft“) hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem 31. Dezember 2012 nicht verändert. Es belief sich zum Bilanzstichtag und darüber hinaus am 14. Februar 2014 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 weder am Bilanzstichtag noch am 14. Februar 2014 eigene Aktien.

217
2013

Genehmigtes Kapital

Von den bestehenden genehmigten Kapitalien von insgesamt bis zu 95 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2013 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 14. Februar 2014 keinen Gebrauch gemacht.

Die folgende Darstellung des bestehenden genehmigten Kapitals beinhaltet nicht die von der Hauptversammlung am 8. Mai 2013 beschlossene Aufhebung der Genehmigten Kapitalia 2009/I, 2010 und 2011, von denen bis zum 8. Mai 2013 ebenfalls kein Gebrauch gemacht wurde.

Das genehmigte Kapital der Gesellschaft, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2, 3 und 4 der Satzung geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital bis zum 30. Juni 2018

✓ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 50 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2013/I);

bis zum 30. Juni 2016

✓ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 25 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2013/II);

bis zum 30. Juni 2018

✓ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 20 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen (Genehmigtes Kapital 2013/III). Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 8. Mai 2013 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 8. Mai 2013 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugsplikt 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 der Satzung der Gesellschaft und die zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschlüsse vom 6. Mai 2010. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

Das Grundkapital ist zum Bilanzstichtag um bis zu 36 Mio. €, eingeteilt in bis zu 36.000.000 Namensaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Options- bzw. Wandlungsrechten oder die zur Optionsausübung bzw. Wandlung Verpflichteten aus Schuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 6. Mai 2010 bis zum 5. Mai 2015 begeben bzw. von der Gesellschaft garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder, soweit die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer börsennotierten anderen Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Aus dem Bedingten Kapital 2010 hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2013 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 14. Februar 2014 keine Aktien ausgegeben.

Wandelanleihe

Am 14. März 2012 hat der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch gemacht und am 21. März 2012 eine Wandelanleihe zum Nominalwert in Höhe von 500 Mio. € im Rahmen eines Angebots an institutionelle Investoren außerhalb der USA unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 begeben. Das Wandlungsrecht kann jederzeit im Zeitraum vom 21. Mai 2012 bis zum 5. Juni 2019, vorbehaltlich des in § 6 Abs. 3 der Anleihebedingungen geregelten 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 6.016.954 Aktien der Gesellschaft umgewandelt werden. Der Ausübungspreis beträgt derzeit 83,10 € je Aktie. Die Wandelanleihe verzinst sich mit 0,25% pro Jahr. Die Inhaber der Wandelanleihe haben das Recht, zum 14. Juni 2017 die Rückzahlung der Anleihe zu verlangen. Die adidas AG hat ab dem 14. Juli 2017 das Recht, die Wandelanleihe vorzeitig zurückzuzahlen, sofern der Aktienkurs der adidas AG an 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen den Wandlungspreis von derzeit 83,10 € um mindestens 30 % übersteigt. Die Wandelanleihe wird an der Frankfurter Wertpapierbörsen im Freiverkehr gehandelt.

Rückerwerb eigener Aktien

Die Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 hat die Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien von bis zu 10% des Grundkapitals bis zum 5. Mai 2015 beschlossen. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch ihre Tochtergesellschaften oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einer Tochtergesellschaft beauftragte Dritte ausgenutzt werden. Einzelheiten dazu bei **ANGABEN NACH § 315 ABS. 4 HGB UND § 289 ABS. 4 HGB, S. 141.**

Von der Ermächtigung ist im Berichtsjahr und bis zum 14. Februar 2014 kein Gebrauch gemacht worden.

Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Der folgenden Tabelle können die zum 14. Februar 2014 meldepflichtigen Beteiligungen entnommen werden, die der Gesellschaft mitgeteilt worden sind. Die Angaben sind jeweils der zeitlich letzten Mitteilung eines Meldepflichtigen an die Gesellschaft entnommen worden. Sämtliche Veröffentlichungen durch die Gesellschaft über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr und darüber hinaus bis zum 14. Februar 2014 stehen auf der Internetseite des adidas Konzerns zur Verfügung :// WWW.ADIDAS-GROUP.DE/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN. Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen zum 14. Februar 2014

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Zurechnungen gemäß WpHG	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
Société Générale, Paris, Frankreich ¹⁾	14. Mai 2013	5 % Unterschreitung	§§ 21, 22, 25, 25a ²⁾	4,32	9.035.100
UBS AG, Zürich, Schweiz ³⁾	14. Mai 2013	5 % Unterschreitung	§§ 21, 22, 25, 25a ⁴⁾	4,73	9.906.287
Garrett Thornburg, USA ⁵⁾	10. Mai 2013	5 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	4,81	10.057.706
Thornburg Investment Management, Inc., Santa Fe, NM, USA ⁵⁾	10. Mai 2013	5 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	4,81	10.057.706
BlackRock Group Limited, London, Großbritannien ⁶⁾	20. März 2013	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,02	6.317.959
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA ⁷⁾	1. September 2012	3 % sowie 5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2 und 3	6,00	12.554.828
BlackRock Advisors Holdings, Inc., New York, NY, USA ⁸⁾	4. Mai 2012	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,30	6.903.160
BlackRock International Holdings, Inc., New York, NY, USA ⁸⁾	4. Mai 2012	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,16	6.605.250
BR Jersey International Holdings, L.P., St. Helier, Jersey, Kanalinseln ⁸⁾	4. Mai 2012	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,16	6.605.250
BlackRock Financial Management, Inc., New York, NY, USA ⁹⁾	9. August 2011	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	5,004	10.468.681
BlackRock Holdco 2, Inc., Wilmington, DE, USA ⁹⁾	9. August 2011	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	5,004	10.468.681
BlackRock, Inc., New York, NY, USA ¹⁰⁾	27. Juli 2011	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	5,04	10.549.445
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA ¹¹⁾	19. Dezember 2008	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	5,01	9.695.127

1) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 23.05.2013.

2) Mitteilung nach § 25a Abs. 1 WpHG: 4,08% (8.527.141) nach § 25a WpHG (davon 1,74% = 3.642.900 mittelbar gehalten); 0,22% (463.822) nach § 25 WpHG; 0,02% (44.137) nach § 21, 22 WpHG.

3) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 22.05.2013.

4) Mitteilung nach § 25a Abs. 1 WpHG: 0,98% (2.050.000) nach § 25a WpHG (Equity Swaps, Futures); 2,38% (4.972.044) nach § 25 WpHG; 1,38% (2.884.243) nach § 21, 22 WpHG.

5) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 18.06.2013.

6) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 25.03.2013.

7) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 07.09.2012.

8) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 14.05.2012.

9) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 17.10.2012.

10) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 04.08.2011.

11) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 07.01.2009.

219
2013

Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Der Konzern strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die mithilfe eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Es ist des Weiteren beabsichtigt, langfristig ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten.

Der Verschuldungsgrad ergibt sich aus den Nettofinanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen) in Höhe von -295 Mio. € (2012: -448 Mio. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 5,489 Mrd. € (2012: 5,304 Mrd. €). Das EBITDA beträgt für das Geschäftsjahr 2013 1,523 Mrd. € (2012: 1,445 Mrd. €). Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA beträgt im Geschäftsjahr 2013 -0,2 (2012: -0,3).

Rücklagen

Rücklagen im auf Anteilseigner entfallenden Eigenkapital sind wie folgt:

- ✓ **Kapitalrücklage:** beinhaltet vor allem das im Rahmen von Aktienemissionen gezahlte Agio sowie die Eigenkapitalkomponente von ausgegebenen Wandelanleihen.
- ✓ **Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen:** Diese Rücklage beinhaltet 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 ausländischen Tochtergesellschaften.
- ✓ **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.

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 2013 wurde für das Jahr 2012 eine Dividende in Höhe von 1,35 € je Aktie (Gesamtbetrag: 282 Mio. €) ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt den Aktionären vor, aus dem im handelsrechtlichen Jahresabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2013 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von 424 Mio. € die Ausschüttung einer Dividende von 1,50 € pro dividendenberechtigter Aktie vorzunehmen und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2013 bestehen 209.216.186 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividenenzahlung in Höhe von 314 Mio. € führen.

220
2013

26 Nicht beherrschende Anteile

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital einer Reihe von Tochtergesellschaften, die der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Die nicht beherrschenden Anteile sind zum 31. Dezember 2013 und zum 31. Dezember 2012 jeweils sechs Tochtergesellschaften zuzuordnen (siehe auch Anlage II zu diesem Konzernabschluss / **SIEHE AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAUACH, S. 240**). Diese Tochtergesellschaften sind teilweise im Rahmen der Akquisition von Reebok und teilweise in den letzten Jahren erworben bzw. gegründet worden.

27 Leasing- und Dienst- leistungsverträge

Operating-Leasing

Der Konzern mietet, pachtet und least vor allem Einzelhandelsgeschäfte sowie Büros, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und zwölf Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisangepassungsklauseln. Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen, die zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 672 Mio. € bzw. 637 Mio. € für die Geschäftsjahre 2013 und 2012.

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Mindestmietzeiten stellen sich nominal wie folgt dar:

Mindestleasingzahlungen aus Operating-Leasing

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Innerhalb eines Jahres	447	456
Zwischen einem und fünf Jahren	945	996
Über fünf Jahre	277	346
Gesamt	1.669	1.798

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 13 Mio. € bzw. 19 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2013 und 2012 ausgewiesen. Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2013 beliefen sich auf 0 Mio. € (2012: 0 Mio. €) bzw. 5 Mio. € (2012: 3 Mio. €).

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing beinhalten in 2013 grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 99 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 99 Jahren stellen sich wie folgt dar:

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Fälligkeitsstruktur der Mindestleasingzahlungen:		
Innerhalb eines Jahres	4	5
Zwischen einem und fünf Jahren	7	13
Über fünf Jahre	12	0
Mindestleasingzahlungen gesamt	23	18
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	10	0
Barwert der Mindestleasingzahlungen	13	18
davon fällig:		
Innerhalb eines Jahres	4	5
Zwischen einem und fünf Jahren	7	13
Über fünf Jahre	2	0

221
2013

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. 2013	31. Dez. 2012
Innerhalb eines Jahres		
Zwischen einem und fünf Jahren	99	115
Über fünf Jahre	28	—
Gesamt	216	196

28 Finanzinstrumente

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2013 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte

(in Mio. €)	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2013	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegen- der Zeitwert 31. Dez. 2013
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegen- der Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergeb- niswirksam		
Finanzielle Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n.a.	1.587	1.587				1.587
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	41				41	41
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.809	1.809				1.809
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	43			43		43
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	10				10	10
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	130	130				130
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	80			80		80
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	40	13	27			40
Kredite	LaR	0	0				0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	0		0			0
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	6			6		6
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	24	24				24
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	—	—				—
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	126	126				126
Schuldscheindarlehen	FLAC	55	55				58
Eurobond	FLAC	500	500				510
Wandelanleihe	FLAC	—	—				—
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.825	1.825				1.825
Abgegrenzte Schulden	FLAC	483	483				483
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	74		74			74
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	6			6		6
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	29	29				29
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	4			4		4
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	—	—				—
Schuldscheindarlehen	FLAC	193	193				209
Eurobond	FLAC	—	—				—
Wandelanleihe	FLAC	460	460				650
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	3		3			3
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	10			10		10
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	0	0				0
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	9			9		9
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	—	—				—
davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		137					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		—					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)		137					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		1.963					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)		40					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)		3.671					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)		16					

222
2013

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2012 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte

(in Mio. €)	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2012	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegen- der Zeitwert 31. Dez. 2012
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegen- der Zeitwert	Beizulegender Zeitwert ergeb- nisneutral		
Finanzielle Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n.a.	1.670	1.670				1.670
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	265			265		265
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.688	1.688				1.688
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	44		44			44
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	17			17		17
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	131	131				131
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	79			79		79
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	33	11	22			33
Kredite	LaR	0	0				0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	0		0			0
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	—		—			—
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	21	21				21
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	—	—				—
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	59	59				59
Schuldscheindarlehen	FLAC	221	221				221
Eurobond	FLAC	—	—				—
Wandelanleihe	FLAC	—	—				—
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.790	1.790				1.790
Abgegrenzte Schulden	FLAC	459	459				459
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	47		47			47
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	10			10		10
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	21	21				21
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	5			5		5
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	—	—				—
Schuldscheindarlehen	FLAC	259	259				259
Eurobond	FLAC	499	499				530
Wandelanleihe	FLAC	449	449				572
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	2		2			2
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	1		1			1
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	1	1				1
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	13			13		13
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	—	—				—
davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		361					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft [Fair Value Option – FVO]		—					
davon: zu Handelszwecken gehalten [Financial Assets Held for Trading – FAHfT]		361					
Kredite und Forderungen [Loans and Receivables – LaR]		1.840					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte [Available-for-Sale Financial Assets – AfS]		33					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden [Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC]		3.758					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken [Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT]		11					

223
2013

Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten gemäß IFRS 7 zum 31. Dezember 2013

(in Mio. €)	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2013	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte				
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)	—			
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHFT)	137		57	80 ¹⁾
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)	27		27	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	43		43	
Finanzielle Vermögenswerte	207	127	80	
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHFT)	16		16	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	77		77	
Finanzielle Verbindlichkeiten	93	93		
	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2013	Gewinne	Verluste	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2013
1) Diese Kategorie enthält eine 9,1%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 80 Mio. €. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet.	79	1	—	80

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.
Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d.h. Preise) oder indirekte (d.h. hergeleitete Preise) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und nicht quotierte Preise aus Stufe 1 sind.

Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (unbeobachtbare Inputfaktoren).

224
2013

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 Devisentermingeschäften und Fremdwährungsoptionen 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 2013.	Nicht anwendbar	FLAC
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis des Eurobonds zum 31. Dezember 2013.	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 2013.	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 Swapzins-sätzen 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

Nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 2

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Schuldscheindarlehen	Der adidas Konzern verwendet die Discounted-Cashflow-Methode. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes.	Nicht anwendbar	FLAC

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 3

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Es werden bestehende vertragliche Regelungen (auf Basis der extern beobachtbaren Dividendenpolitik der Bayern München AG) zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2013 berücksichtigt.	Siehe Spalte „Bewertungsmethode“	FAHFT

Nettогewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten, die ergebniswirksam erfasst wurden

(in Mio. €)	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten	-16	-20
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
davon: zu Handelszwecken gehalten	-16	-20
Kredite und Forderungen	-13	1
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	15	14

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 Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen.

225
2013

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten Effekte aus vorzeitiger Tilgung und Auflösungen von abgegrenzten Schulden.

Die nach IFRS 7 „Finanzinstrumente: Angaben“, Paragrafen 13A bis 13F („Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten“) sowie 31 bis 42 („Art und Ausmaß der sich aus Finanzinstrumenten ergebenden Risiken“), erforderlichen Angaben sind der / ERLÄUTERUNG 06 und dem Konzernlagebericht zu entnehmen / SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 158.

Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

Der adidas Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Zum 31. Dezember 2013 hat der Konzern ausstehende Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 2 Mio. € (2012: 4 Mio. €) abgeschlossen. Marktwertveränderungen des effektiven Teils von Währungssicherungsgeschäften werden ergebnisneutral in die Hedging-Rücklage bzw. als Bestandteil der Anschaffungskosten der Vorräte gebucht und zum gleichen Zeitpunkt wie die zugrunde liegenden gesicherten Transaktionen ergebniswirksam erfasst. Ein Betrag von 2 Mio. € nach Steuern (2012: 4 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von –34 Mio. € nach Steuern (2012: –7 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging-Rücklage erfasst. Währungsoptionsprämien wirkten sich 2013 in Höhe von 4 Mio. € ergebniswirksam aus (2012: 4 Mio. €).

Die gesamten Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil einer Absicherung waren, in Höhe von –4 Mio. € (2012: –3 Mio. €) wurden in 2013 ergebniswirksam erfasst. Aufgrund einer Veränderung des Exposures wurden im Geschäftsjahr 2012 einige Währungssicherungsgeschäfte geschlossen, was zu einer ergebniswirksamen Umklassifizierung von 1 Mio. € aus der Hedging-Rücklage führte.

Insgesamt wurden für die Produktbeschaffung in den Geschäftsjahren 2013 und 2012 Sicherungsinstrumente zur Absicherung eines Nettobetrags von 5,2 Mrd. US-Dollar bzw. 5,1 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. 2013	31. Dez. 2012
Devisentermingeschäfte	4.430	3.943
Währungsoptionen	472	265
Gesamt	4.902	4.208

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. 2013	31. Dez. 2012
Devisentermingeschäfte	2.605	2.130
Währungsoptionen	425	225
Gesamt	3.030	2.355

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher ausstehender Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

Beizulegende Zeitwerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012		
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	47	–79	53	–54
Währungsoptionen	11	–13	7	–5
Gesamt	58	–92	60	–59

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen –36 Mio. € (2012: –10 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 4 Mio. € (2012: 9 Mio. €) entfällt mehrheitlich auf Währungswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und auf Devisentermingeschäfte zur Absicherung von konzerninternen Dividendenforderungen und ist ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst worden. Der gesamte beizulegende Zeitwert der offenen Währungsoptionen in Höhe von –2 Mio. € (2012: 2 Mio. €) entfällt auf Cashflow-Hedges. Die vorstehend genannte Zahl enthält sowohl positive Zeitwerte in Höhe von 8 Mio. € (2012: 2 Mio. €) als auch negative Zeitwerte in Höhe von 12 Mio. € (2012: 5 Mio. €) und reflektiert im Gegensatz zu vorangehender Tabelle keine inneren Werte der Optionen.

Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts aus offenen Cashflow-Hedges, die der Absicherung künftiger Verkaufstransaktionen dienen, werden zu dem Zeitpunkt, an dem das geplante Warengeschäft stattfindet, ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung berücksichtigt. Diese Geschäfte sind zum größten Teil für 2014 geplant. Zum Bilanzstichtag sind Gewinne in Höhe von 20 Mio. € (2012: Gewinne in Höhe von 16 Mio. €) in den Vorräten erfasst worden, die in 2014 ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung berücksichtigt werden.

Für die Absicherung des Währungsrisikos von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften, hauptsächlich LLC „adidas, Ltd.“ sowie adidas Sports (China) Co. Ltd., wird eine Hedging-Rücklage in Höhe von –6 Mio. € (2012: –21 Mio. €) ausgewiesen. Diese bleibt so lange bestehen, bis die ausländische Tochtergesellschaft veräußert wird. Zum 31. Dezember 2013 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 börsen gehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

2013 ist für die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate hauptsächlich die „Par-Methode“, die auf tatsächlich im Markt gehandelte Forward-Kurse abstellt, herangezogen worden.

227
2013

Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

29 Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige betriebliche Erträge

(in Mio. €)	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	3	4
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	83	37
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	1	1
Übrige Erträge	54	83
Wertaufholungen für immaterielle und materielle Vermögenswerte	2	2
Sonstige betriebliche Erträge	143	127

Die übrigen Erträge resultieren u. a. aus Versicherungsentschädigungen.

30 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen umfassen die Aufwendungen für Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Logistik und zentrale Verwaltung. Des Weiteren werden darin die Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) ausgewiesen, mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen.

Das Marketing-Working-Budget stellt einen wesentlichen Bestandteil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen dar. Es enthält Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z. B. Promotion-Verträge, Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich, die in den Marketinggemeinkosten ausgewiesen werden. Im Jahr 2013 entfielen 24 % (2012: 25 %) der gesamten sonstigen betrieblichen Aufwendungen auf das Marketing-Working-Budget.

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 291 Mio. € bzw. 266 Mio. € in den Geschäftsjahren 2013 und 2012. Davon wurden 3 Mio. € bzw. 3 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, da diese Beträge direkt den Herstellungskosten zuzurechnen waren.

Sonstige betriebliche Aufwendungen

[in Mio. €]	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Marketing-Working-Budget	1.457	1.502
Sales-Working-Budget	340	304
Marketinggemeinkosten ¹⁾	425	445
Vertrieb ¹⁾	1.890	1.885
Logistik ¹⁾	766	750
Forschung und Entwicklung ¹⁾	128	128
Zentrale Verwaltung ¹⁾	1.127	1.136
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6.133	6.150
davon:		
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	288	263

1) Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

31 Kostenarten

228
2013

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 2013 und 2012 belief sich dieser auf 7,210 Mrd. € bzw. 7,641 Mrd. €.

Personalaufwand

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

Personalaufwand

[in Mio. €]	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Löhne und Gehälter	1.628	1.634
Sozialabgaben	177	169
Pensionsaufwand	71	69
Personalaufwand	1.876	1.872

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.

32 Finanzerträge/Finanzaufwendungen

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Finanzerträge

[in Mio. €]	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	8	13
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	17	22
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	0	0
Sonstige	1	1
Finanzerträge	26	36

Finanzaufwendungen

(in Mio. €)	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	73	97
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten	0	0
Wechselkursverluste, netto	18	7
Sonstige	3	1
Finanzaufwendungen	94	105

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 3 Mio. € für das Geschäftsjahr 2013 (2012: 1 Mio. €).

In den sonstigen Finanzaufwendungen sind auch Ergebnisanteile der nicht beherrschenden Anteile, die nach IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ kein Eigenkapital darstellen, enthalten / **SIEHE ERLÄUTERUNG 26**.

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten / **SIEHE ERLÄUTERUNGEN 05, 14, 17 UND 28**.

229
2013

33 Ertragsteuern

Die adidas AG und ihre deutschen Tochtergesellschaften unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2013 und 2012 anzuwendende Körperschaftsteuersatz beträgt 15%. Zusätzlich wird ein Solidaritätszuschlag von 5,5% erhoben. Die Gewerbeertragsteuer beträgt ca. 11,4% des steuerpflichtigen Einkommens.

Bei den ausländischen Tochtergesellschaften 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. 2013	31. Dez. 2012
Latente Steueransprüche	486	528
Latente Steuerschulden	-338	-368
Latente Steueransprüche, netto	148	160

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der latenten Steueransprüche

(in Mio. €)	2013	2012
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	160	54
Latente Steuererträge	14	80
Veränderung Konsolidierungskreis ¹⁾	0	3
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis ²⁾	-1	23
Währungsumrechnungseffekte	-24	-9
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, erfasst im sonstigen Ergebnis ³⁾	-1	9
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	148	160

1) Siehe Erläuterung 03.

2) Siehe Erläuterung 28.

3) Siehe Erläuterung 23.

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. 2013	31. Dez. 2012
Langfristige Vermögenswerte	145	135
Kurzfristige Vermögenswerte	166	132
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	198	260
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	69	75
Latente Steueransprüche	578	602
Langfristige Vermögenswerte	303	374
Kurzfristige Vermögenswerte	72	44
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	55	24
Latente Steuerschulden	430	442
Latente Steueransprüche, netto	148	160

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, haben sich im Geschäftsjahr 2013 währungsbereinigt von 508 Mio. € auf 435 Mio. € verringert. Sie entfallen zu einem großen Teil auf steuerliche Verlustvorträge und ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA, die 2026 beginnen zu verfallen. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Tochtergesellschaften 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 Tochtergesellschaften, 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. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Laufender Steueraufwand	358	407
Latente Steuererträge	-14	-80
Ertragsteueraufwand	344	327

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 25 Mio. € enthalten [2012: 60 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 2013 wie folgt ab:

Überleitung des Steuersatzes

	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013		1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	340	30,0	255	30,0
Steuersatzunterschiede	-135	-11,9	-110	-12,9
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	82	7,3	1	0,1
Geschäfts- oder Firmenwert Wertminderungsaufwendungen	16	1,4	79	9,3
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	24	2,1	53	6,2
Änderung von Steuersätzen	-35	-3,1	-16	-1,9
Sonstige, netto	1	0,1	1	0,1
	293	25,9	263	30,9
Quellensteueraufwand	51	4,5	64	7,5
Ertragsteueraufwand	344	30,4	327	38,4

231
2013

Die Zeile „Nicht abzugsfähige Aufwendungen“ beinhaltet im Geschäftsjahr 2013 Steueraufwendungen von insgesamt 27 Mio. € die auf den Abschluss der steuerlichen Betriebsprüfungen im Inland zurückzuführen sind.

Die Steuerquote wird in den Geschäftsjahren 2013 und 2012 durch die nicht steuerwirksamen Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts beeinflusst. Die Steuerquote bereinigt um die Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts beträgt 29,0% bzw. 29,3%.

Die Zeile „Änderung von Steuersätzen“ reflektiert in den Geschäftsjahren 2013 und 2012 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierung in Großbritannien 2013 bzw. 2012.

34 Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr ermittelt.

Ein Verwässerungseffekt von sich aus der Wandelanleihe ergebenden 6,02 Millionen potenziellen Aktien kommt im Geschäftsjahr 2013 nicht zum Tragen, da die Wandlungsoption zum Bilanzstichtag keinen Wert aufweist / SIEHE ERLÄUTERUNG 17.

Ergebnis je Aktie

	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	787	526
Durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	209.216.186	209.216.186
Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	3,76	2,52

Sonstige Erläuterungen

35 Segmentinformation

Der Konzern ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Freizeitartikeln.

In Anlehnung an die Berichterstattungsstruktur des Konzerns für Managementzwecke und gemäß der Definition des IFRS 8 „Geschäftssegmente“ wurden sechs Geschäftssegmente identifiziert: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken. Entsprechend den Kriterien des IFRS 8 für berichtspflichtige Segmente werden die Geschäftssegmente Großhandel und Einzelhandel separat berichtet, während die restlichen aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst werden.

Im Großhandelssegment werden alle Geschäftsaktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von adidas und Reebok Produkten an Einzelhändler beziehen.

Das Einzelhandelssegment umfasst alle Geschäftsaktivitäten, die sich auf den Verkauf von adidas und Reebok Produkten an den Endkonsumenten im eigenen Einzelhandel sowie über eigene E-Commerce-Plattformen beziehen.

Das Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf beinhaltet die Marken TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth.

Das Segment Andere Zentral Geführte Marken umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Label Y-3 und Porsche Design Sport sowie die Geschäftsaktivitäten hinsichtlich der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment auch die deutschen Einzelhandelsaktivitäten des adidas NEO Labels.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Konzerns erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 zu berichtspflichtigen Segmenten. Dies gilt vor allem für die Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Konzernzentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralfunktionen entfallen, werden zusammen mit anderen nicht zuzuordnenden Posten und den Eliminierungen zwischen den Segmenten in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

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 der Position „Segmentbetriebsergebnis“ berichtet. Dies ist definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment oder der Gruppe von Segmenten direkt zurechenbaren Kosten (im Wesentlichen Vertriebs- und Logistikkosten), vor Marketing-Working-Budget-Aufwendungen und nicht direkt zuordenbaren Betriebsgemeinkosten.

Die Segmentvermögenswerte enthalten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte. Nur diese Posten werden regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger gemeldet. Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen (außer für Geschäfts- oder Firmenwerte) und Wertaufholungen sowie Investitionen in langfristige Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichterstattung, obwohl Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind. Einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten nicht direkt zurechenbare Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen werden in den Überleitungen unter Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Die Segmentschulden enthalten lediglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft, da keine weiteren Verbindlichkeiten regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet werden.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Hauptentscheidungsträger berichtet.

Segmente

(in Mio. €)	Großhandel		Einzelhandel		Andere Geschäftssegmente		Gesamt	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Umsatzerlöse [mit Dritten]	9.100	9.533	3.446	3.373	1.946	1.977	14.492	14.883
Segmentbetriebsergebnis	3.082	2.965	678	724	508	541	4.268	4.230
Segmentvermögenswerte	2.763	2.715	898	721	749	712	4.410	4.148
Segmentschulden	360	392	99	58	176	190	635	640
Investitionen	62	53	139	103	28	28	229	184
Abschreibungen	45	39	87	83	11	11	143	133
Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen	1	2	1	1	0	0	2	3

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. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Berichtspflichtige Segmente	12.546	12.906
Andere Geschäftssegmente	1.946	1.977
Gesamt	14.492	14.883

233
2013

Betriebsergebnis

(in Mio. €)	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	3.760	3.689
Betriebsergebnis in Anderen Geschäftssegmenten	508	541
Zentralbereiche/Konsolidierung	293	345
Marketing-Working-Budget	-1.457	-1.502
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.006	-2.258
Lizenz- und Provisionserträge	104	105
Betriebsergebnis	1.202	920
Finanzerträge	26	36
Finanzaufwendungen	-94	-105
Gewinn vor Steuern	1.134	851

Das Betriebsergebnis von zentralisierten Funktionen, die kein Segment darstellen, wie z.B. Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung, wird unter Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Investitionen

(in Mio. €)	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Berichtspflichtige Segmente	201	156
Andere Geschäftssegmente	28	28
Zentralbereiche/Konsolidierung	250	250
Gesamt	479	434

Abschreibungen

(in Mio. €)	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Berichtspflichtige Segmente	132	122
Andere Geschäftsssegmente	11	11
Zentralbereiche/Konsolidierung	143	127
Gesamt	286	260

Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen

(in Mio. €)	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Berichtspflichtige Segmente	2	3
Andere Geschäftsssegmente	0	0
Zentralbereiche/Konsolidierung	52	265
Gesamt	54	268

Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	3.661	3.436
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der Anderen Geschäftsssegmente	749	712
Segmentvermögenswerte	4.410	4.148
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	33	26
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	1.811	2.127
Sonstige kurzfristige Aktiva	603	576
Langfristige Aktiva	4.742	4.774
Gesamt	11.599	11.651

234
2013

Schulden

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	459	450
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Anderen Geschäftsssegmente	176	190
Segmentschulden	635	640
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.190	1.150
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	794	364
Sonstige kurzfristige Passiva	2.113	2.220
Langfristige Passiva	1.386	1.986
Gesamt	6.118	6.360

Informationen über Produkte

Umsatzerlöse (mit Dritten)

(in Mio. €)	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Schuhe	6.873	6.922
Bekleidung	5.813	6.290
Zubehör	1.806	1.671
Gesamt	14.492	14.883

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. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Westeuropa	3.800	4.076	1.488	1.449
Europäische Schwellenländer	1.894	1.947	608	599
Nordamerika	3.362	3.410	1.023	1.080
China	1.655	1.562	296	274
Andere Asiatische Märkte	2.206	2.407	483	536
Lateinamerika	1.575	1.481	208	175
Zentralbereiche/Konsolidierung	0	0	0	0
Gesamt	14.492	14.883	4.106	4.113

Westeuropa enthält für Deutschland Umsatzerlöse mit Dritten in Höhe von 726 Mio. € bzw. 739 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 739 Mio. € bzw. 673 Mio. € für die Geschäftsjahre 2013 und 2012. Auf die USA entfallen in Nordamerika Umsatzerlöse mit Dritten in Höhe von 2,920 Mrd. € bzw. 2,978 Mrd. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 862 Mio. € bzw. 928 Mio. € für die Geschäftsjahre 2013 und 2012.

235
2013

36 Zusätzliche Informationen zur Kapitalflussrechnung

In 2013 resultierte der geringere Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus einem erhöhten Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit in 2013 bezog sich vor allem auf Auszahlungen für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften im Einzelhandelssegment, neue Bürogebäude, Lagerhäuser und in IT-Systeme.

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit stand in erster Linie im Zusammenhang mit gezahlten Dividenden an die Anteilseigner der adidas AG sowie mit Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten.

Kurzfristige revolvierende Finanzierungstransaktionen werden innerhalb der Finanzierungstätigkeit saldiert dargestellt.

37 Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Der Konzern hat sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen. Die Restlaufzeiten dieser Verträge stellen sich wie folgt dar:

Finanzielle Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen

(in Mio. €)	31. Dez. 2013	31. Dez. 2012
Innerhalb eines Jahres	724	679
Zwischen einem und fünf Jahren	2.054	1.991
Über fünf Jahre	1.013	1.098
Gesamt	3.791	3.768

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2013 Restlaufzeiten von bis zu 17 Jahren.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 27.**

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 19**. 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 sind u.a. verschiedene rechtliche Unsicherheiten aufgedeckt worden. Diese Risiken können nicht abschließend bewertet werden. Das Management geht davon aus, dass die Auswirkungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben werden.

38 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

Gemäß den Definitionen des IAS 24 „Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen“ wurden der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahe stehende Personen identifiziert. Die Mitglieder dieser Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane erhalten lediglich Bezüge im Rahmen ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen. Für Informationen über die Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG / **SIEHE ERLÄUTERUNG 39 / SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 53**.

39 Sonstige Angaben

Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

Mitarbeiter

	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	1. Jan. 2012 bis 31. Dez. 2012
Einzelhandel	26.130	24.841
Vertrieb	4.521	4.627
Logistik	5.952	5.421
Marketing	3.800	3.827
Zentrale Verwaltung	4.450	3.933
Produktion	1.601	1.927
Forschung und Entwicklung	1.029	1.052
Informationstechnologie	1.035	995
Gesamt	48.518	46.623

Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers des Konzernabschlusses

Das als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfungen umfasst die Aufwendungen der adidas AG, Herzogenaurach, sowie aller deutschen Tochtergesellschaften der adidas AG. Das Honorar der KPMG AG betrug für Abschlussprüfungsleistungen im Geschäftsjahr 2013 1,0 Mio. € (2012: 2,6 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2012: 0,1 Mio. €), für sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,0 Mio. € (2012: 0,0 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,1 Mio. € (2012: 0,1 Mio. €) aufgewendet.

Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG

Aufsichtsrat

Die gemäß Satzung an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende feste jährliche Vergütung belief sich auf insgesamt 0,9 Mio. € (2012: 0,9 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2013 keine Kredite von der Gesellschaft.

Vorstand

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2013 5,6 Mio. € (2012: 6,1 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2013 0,9 Mio. € (2012: 0,7 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2013 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 3,4 Mio. € (2012: 3,3 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von insgesamt 48,3 Mio. € (2012: 50,8 Mio. €).

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2013 keine Kredite von der Gesellschaft.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen / **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 53.**

40

Informationen zum Deutschen Corporate Governance Kodex

41

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Informationen nach § 161 Aktiengesetz

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 13. Februar 2014 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite des Konzerns einzusehen.

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 14. Februar 2014 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 14. Februar 2014

Der Vorstand der adidas AG

237
2013

Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte

.. / Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte (in Mio. €)

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen
Anschaffungs- und Herstellungskosten			
1. Januar 2012	1.580	1.503	662
Effekt aus Währungsumrechnung	- 17	- 29	- 8
Zugänge	0	0	58
Zugang Konsolidierungskreis	6	10	3
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	- 0
Umbuchungen	—	—	- 1
Abgänge	—	—	- 25
31. Dezember 2012/1. Januar 2013	1.569	1.484	689
Effekt aus Währungsumrechnung	- 35	- 65	- 23
Zugänge	—	—	51
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—
Umbuchungen	—	—	- 4
Abgänge	—	—	- 10
31. Dezember 2013	1.533	1.419	704
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen			
1. Januar 2012	27	0	506
Effekt aus Währungsumrechnung	- 6	- 0	- 7
Zugänge	—	0	47
Wertminderungsaufwendungen	265	—	0
Wertaufholungen	—	—	- 0
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—
Umbuchungen	—	—	0
Abgänge	—	—	- 20
31. Dezember 2012/1. Januar 2013	287	0	527
Effekt aus Währungsumrechnung	- 10	- 0	- 19
Zugänge	—	0	49
Wertminderungsaufwendungen	52	—	0
Wertaufholungen	—	—	- 0
Zugang Konsolidierungskreis	—	—	—
Zurückgegliedert aus Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	—	—	—
Abgang Konsolidierungskreis	—	—	—
Umbuchungen	—	—	—
Abgänge	—	—	- 9
31. Dezember 2013	329	0	549
Nettowerte			
1. Januar 2012	1.553	1.503	156
31. Dezember 2012	1.281	1.484	162
31. Dezember 2013	1.204	1.419	155

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Konzernabschluss
Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte

/ 04.9 /

ANLAGE I

Selbst geschaffene Software	Immaterielle Vermögenswerte	Grundstücke und Bauten/ Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	Sachanlagevermögen
7	3.752	674	180	1.132	85	2.071
—	- 54	- 6	1	- 14	- 0	- 19
- 0	58	19	9	169	179	376
—	19	—	0	1	—	1
—	—	1	—	—	—	1
—	—	—	—	—	—	—
—	- 0	—	—	- 0	—	- 0
3	2	10	20	44	- 76	- 2
- 0	- 25	- 27	- 9	- 129	0	- 165
10	3.752	670	199	1.203	189	2.262
—	- 123	- 20	- 12	- 86	- 4	- 121
1	52	75	40	175	138	427
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
5	2	87	42	32	- 162	- 2
—	- 10	- 10	- 15	- 123	- 1	- 148
16	3.672	802	254	1.202	161	2.419
3	537	208	87	812	0	1.107
—	- 13	- 3	0	- 16	- 0	- 18
2	50	36	23	155	—	214
—	265	1	0	4	—	5
—	- 0	- 1	- 0	- 1	—	- 2
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	0	0	0	- 0	—	- 0
- 0	- 20	- 8	- 8	- 123	—	- 139
5	819	233	102	832	0	1.167
—	- 29	- 10	- 9	- 67	- 0	- 85
3	52	35	29	170	—	234
—	52	2	0	2	—	4
—	- 0	- 0	- 0	- 2	—	- 2
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—
—	—	11	0	- 11	—	0
—	- 9	- 8	- 14	- 115	—	- 137
7	885	262	109	810	0	1.181
4	3.215	466	93	319	85	963
5	2.933	437	97	371	189	1.095
9	2.787	540	145	392	161	1.238

239
2013

Anteilsbesitz

.. / Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2013)

ANLAGE II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁶⁾	in %
Deutschland					
1 GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	162	direkt	100
2 GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	43	direkt	100
3 adidas Insurance & Risk Consultants GmbH ¹⁰⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt	100
4 adidas Beteiligungsgesellschaft mbH ¹⁰⁾	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	354.103	direkt	100
5 adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	12.078	18	100
6 adidas Verwaltungsgesellschaft mbH (vormals: Reebok-CCM Hockey GmbH)	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	4.351	106	100
Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)					
7 adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	7.514	direkt	100
8 adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	6.903	direkt	95,89
				7	4,11
9 adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	112.755	25	100
10 adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	6.408.593	direkt	93,97
				9	6,03
11 adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	617.179	10	100
12 adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	49.375	10	100
13 adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	14.177	10	100
14 adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	0	10	100
15 adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	1.918	direkt	100
16 Rockport (Europe) B.V.	Amsterdam (Niederlande)	USD	4.964	98	100
17 Hydra Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	-2.461	10	100
18 adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	59.075	116	100
19 adidas (UK) Limited ¹¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	62.212	25	100
20 adidas (ILKLEY) Limited ^{11 5)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	19	100
21 LARA SPORT (UK) Limited ^{11 5)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	19	100
22 Sarragan (UK) Limited ^{11 5)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	19	100
23 adidas Trefoil Trading (U.K.) Limited ^{11 5)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	22	100
24 Three Stripes Limited ^{11 5)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	—	19	50
				20	50
25 Reebok International Limited ⁹⁾	London (Großbritannien)	EUR	1.756.676.401	10	65,1
				104	34,9
26 Trafford Park DC Limited (vormals: Reebok Finance Limited)	London (Großbritannien)	GBP	125	14	100
27 RBK Holdings Limited ^{5 9)}	London (Großbritannien)	GBP	—	104	89
				97	11
28 Reebok Sports Limited ⁵	London (Großbritannien)	USD	1.971	25	100
29 J.W. Foster & Sons (Athletic Shoes) Limited ^{5 9)}	London (Großbritannien)	GBP	—	25	100
30 The Rockport Company Limited ^{5 9)}	London (Großbritannien)	GBP	—	25	100
31 Reebok Eastern Trading Limited ⁵	London (Großbritannien)	USD	3.112	25	100
32 Reebok Pensions Management Limited ^{5 9)}	London (Großbritannien)	GBP	—	25	100
33 Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	GBP	44.065	25	100
34 Adams Golf, U.K. Ltd. ^{5 12}	London (Großbritannien)	GBP	—	93	100
35 Taylor Made Golf Limited ⁴	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	4.337	10	100
36 Ashworth U.K. Ltd. ^{5 4)}	Bristol (Großbritannien)	GBP	—	35	100
37 adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR	2.644	10	100
38 adidas International Re Limited	Dublin (Irland)	EUR	12.023	10	100
39 Reebok Ireland Limited ⁵	Dublin (Irland)	EUR	56	37	100
40 adidas Belgium NV	Brüssel (Belgien)	EUR	3.280	15	100
41 Five Ten Europe NV ⁵	Wavre (Belgien)	EUR	-15	107	100
42 adidas Espana S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	28.459	4	100
43 adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	34.548	104	100
44 Global Merchandising, S.L.	Madrid (Spanien)	EUR	-24	10	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Taylor Made UK 5) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit
6) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 7) Teilkonzern Onfield 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 9) Teilkonzern Reebok International Limited
10) Ergebnisabführungsvertrag 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 12) Teilkonzern Adams Golf, LLC

.. ✓ Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2013)

ANLAGE II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁶⁾	in %
45 adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR	48.891	10	100
46 adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	10.306	10	100
47 adidas Business Services Lda.	Maia (Portugal)	EUR	275	10	98
				direkt	2
48 adidas Norge AS	Lillestrom (Norwegen)	NOK	19.959	direkt	100
49 Reebok-CCM Hockey AS	Gressvik (Norwegen)	NOK	2.381	48	100
50 adidas Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	85.191	direkt	100
51 adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	572.431	106	100
52 Reebok-CCM Hockey AB	Malung (Schweden)	SEK	74.344	50	100
53 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.754	10	100
54 Reebok-CCM Hockey Oy	Forssa (Finnland)	EUR	9.807	10	100
55 adidas Danmark A/S	Århus (Dänemark)	DKK	17.211	10	100
56 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	100.641	direkt	100
57 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	589.134	direkt	100
58 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	13.094	direkt	100
59 LLC „adidas, Ltd.“	Moskau (Russland)	RUB	31.736.351	8	100
60 adidas Poland Sp.z o.o.	Warschau (Polen)	PLN	40.899	direkt	100
61 adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	94.585	104	100
62 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	19.925	10	100
63 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	1.301	10	100
64 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	EUR	2.223	direkt	100
65 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	799	direkt	100
66 SC „adidas-Ukraine“	Kiew (Ukraine)	UAH	600.150	direkt	100
67 adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	KZT	3.231.522	direkt	100
68 adidas Serbia d.o.o.	Neu-Belgrad (Serbien)	RSD	1.123	10	100
69 adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	24.445	10	100
70 adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	EUR	10.724	direkt	100
71 adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	EUR	-188	direkt	100
72 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	216.472	10	100
73 adidas Emerging Market L.L.C.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	51.826	indirekt	51
					9
74 adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	63.530	10	100
75 adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	2.733	74	55
76 adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	2.203	75	100
77 adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	924	78	100
78 adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	70.741	10	90
					11
79 adidas Egypt Ltd. ⁵⁾	Kairo (Ägypten)	USD	-1.831	direkt	100
80 Reebok Israel Ltd. (vormals: adidas Israel Ltd.)	Cholon (Israel)	ILS	7.923	direkt	100
81 Life Sport Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	69.513	10	51
82 adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	169.719	direkt	100

Nordamerika

83 adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.674.772	10	100
84 adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	85.772	83	100
85 adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	58.745	83	100
86 adidas Team, Inc. ⁵⁾	Portland, Oregon (USA)	USD	-1.013	83	100
87 Taylor Made Golf Co., Inc. ¹¹⁾	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	124.800	83	100
88 Ashworth, LLC. ^{5) 11)}	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	—	87	100
89 The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	14.448	104	100
90 Adams Golf, LLC ¹²⁾ (vormals: Adams Golf, Inc.)	Plano, Texas (USA)	USD	57.113	87	100
91 Adams Golf Holding Corp. ^{5) 12)}	Plano, Texas (USA)	USD	—	90	100
92 Adams Golf GP Corp. ^{5) 12)}	Plano, Texas (USA)	USD	—	90	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Taylor Made UK 5) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

6) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 7) Teilkonzern Onfield 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 9) Teilkonzern Reebok International Limited

10) Ergebnisabführungsvertrag 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 12) Teilkonzern Adams Golf, LLC

241
2013

.. / Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2013)

ANLAGE II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ^{d)}	in %
93 Adams Golf, Ltd. ^{5) 12)}	Plano, Texas (USA)	USD	—	91	99
				92	1
94 Adams Golf IP, L.P. ^{5) 12)}	Plano, Texas (USA)	USD	—	91	99
				92	1
95 Adams Golf Mgmt. Corp. ^{5) 12)}	Plano, Texas (USA)	USD	—	92	100
96 WGU, LLC ^{5) 12)}	Plano, Texas (USA)	USD	—	93	100
97 Reebok Securities Holdings LLC ²⁾	Wilmington, Delaware (USA)	USD	—	104	100
98 The Rockport Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	30.448	104	100
99 Tektronics, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	10.556	85	100
100 Ashworth Acquisition Corp. ^{5) 11)}	Wilmington, Delaware (USA)	USD	—	88	100
101 Putter, LLC ^{5) 11)}	Montgomery, Alabama (USA)	USD	—	100	100
102 Onfield Apparel Group, LLC ^{5) 7)}	Dover, Delaware (USA)	USD	—	104	99
				103	1
103 Reebok Onfield, LLC ^{5) 7)}	Dover, Delaware (USA)	USD	—	104	100
104 Reebok International Ltd. ²⁾	Canton, Massachusetts (USA)	USD	-1.102.976	83	100
105 Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC ⁷⁾	Boston, Massachusetts (USA)	USD	99.648	104	99
				97	1
106 Reebok-CCM Hockey U.S., Inc. ⁸⁾	Montpelier, Vermont (USA)	USD	56.754	104	100
107 Stone Age Equipment, Inc.	Redlands, California (USA)	USD	17.451	84	100
108 adidas Canada Ltd.	Concord, Ontario (Kanada)	CAD	135.248	direkt	100
109 Sport Maska Inc.	New Brunswick (Kanada)	CAD	22.394	10	100

Asien

110 adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	USD	285.929	11	100
111 adidas Services Limited	Hongkong (China)	USD	9.240	10	100
112 adidas Hong Kong Ltd.	Hongkong (China)	HKD	210.837	direkt	100
113 Smedley Industries (Hong Kong) Limited ^{5) 8)}	Hongkong (China)	HKD	—	106	100
114 Reebok Trading (Far East) Limited	Hongkong (China)	USD	42.797	104	100
115 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	222.145	4	100
116 adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	4.709.623	4	100
117 adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	CNY	190.097	10	100
118 Zhuhai adidas Technical Services Limited	Zhuhai (China)	USD	17.093	110	100
119 adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	CNY	147.207	18	100
120 adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	CNY	-4.839	10	100
121 adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	7.993.633	25	100
122 Taylor Made Golf Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY	8.594.061	25	100
123 Adams Golf Japan, Inc. ^{5) 12)}	Tokio (Japan)	JPY	—	93	100
124 adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	155.483.010	direkt	100
125 Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	27.357.569	direkt	100
126 adidas Korea Technical Services Limited	Pusan (Korea)	KRW	3.273.089	110	100
127 adidas India Private Ltd. ³⁾	Neu-Delhi (Indien)	INR	6.896.375	direkt	10,74
				10	89,26
128 adidas India Marketing Pvt. Ltd. ³⁾	Neu-Delhi (Indien)	INR	—	127	98,99
				10	1,01
129 adidas Technical Services Pvt. Ltd.	Neu-Delhi (Indien)	USD	1.150	110	100
130 Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	INR	-22.635.127	141	93,15
131 PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR	124.620.276	10	99
				direkt	1
132 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur (Malaysia)	MYR	49.395	direkt	60
				10	40
133 adidas Philippines Inc.	Manila (Philippinen)	PHP	352.581	direkt	100
134 adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	SGD	15.237	direkt	100
135 adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	TWD	878.628	10	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Taylor Made UK 5) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit
 6) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 7) Teilkonzern Onfield 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 9) Teilkonzern Reebok International Limited
 10) Ergebnisabführungsvertrag 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 12) Teilkonzern Adams Golf, LLC

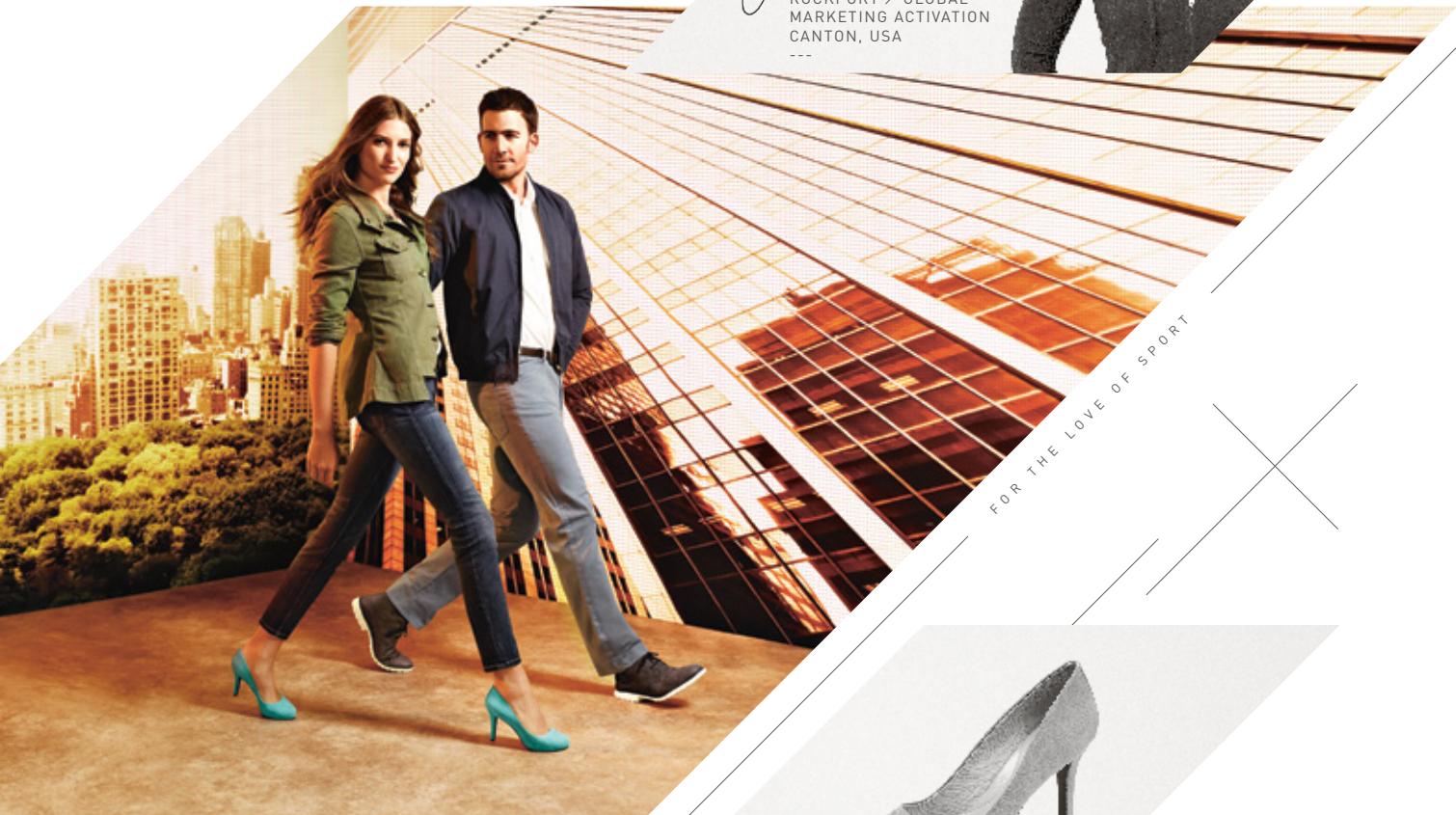
.. ✓ Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2013)

ANLAGE II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ⁶⁾	in %
136 adidas Holding (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	-56.171	indirekt direkt	51 49
137 adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	730.737	direkt	100
138 adidas Australia Pty. Limited	Mulgrave (Australien)	AUD	76.341		10
139 adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	NZD	10.242	direkt	100
140 adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	VND	-44.620.154		10
141 Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	2.194	104	99
					89 1
Lateinamerika					
142 adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	340.183	10 4	95 5
143 Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	19.482	10 11	26,13 73,86
144 ASPA do Brasil Ltda. ⁵⁾	São Paulo (Brasilien)	BRL	209	110	100
145 adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	378.608	4	100
146 adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	140	145	100
147 Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.	Jundiaí (Brasilien)	BRL	-44.155	10	99,99
148 adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	CLP	54.076.855	direkt	99 3 1
149 adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	COP	108.912	direkt	100
150 adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	-166.534	direkt	100
151 adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	135.938	direkt	100
152 Reebok de Mexico, S.A. de C.V. ⁵⁾	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	-391.736	direkt	100
153 adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	911	direkt	100
154 Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	358	10	100
155 adidas Market LAM, S.A. ⁵⁾	Panama-Stadt (Panama)	USD	0	10	100
156 3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) ⁵⁾	Montevideo (Uruguay)	UYU	-436	direkt	100
157 Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	-2.019	direkt	100
158 Raelit S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	-1.325	direkt	100
159 Reebok Central America S.A. ²⁾	San Pedro Sula (Honduras)	HNL	—	104 89	99,6 0,4
160 adidas Corporation de Venezuela, S.A. ⁵⁾	Caracas (Venezuela)	VEF	-17	direkt	100
161 adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	-2.002	10	100

1) Teilkonzern adidas UK 2) Teilkonzern Reebok International Ltd. 3) Teilkonzern Indien 4) Teilkonzern Taylor Made UK 5) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit
 6) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 7) Teilkonzern Onfield 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, Inc. 9) Teilkonzern Reebok International Limited
 10) Ergebnisabführungsvertrag 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc. 12) Teilkonzern Adams Golf, LLC

243
2013



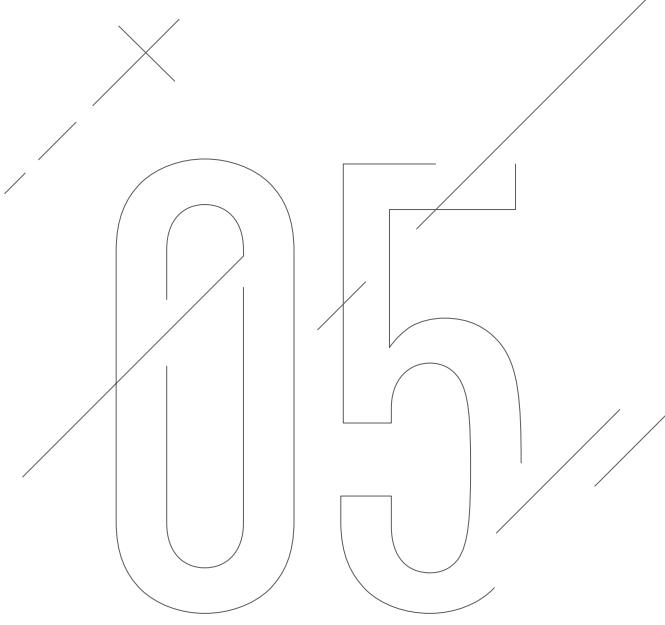
FOR THE LOVE OF SPORT



Stil mit Komfort

„Hallo, mein Name ist Janet. Ich habe einen sehr interessanten Job. Zusammen mit den Marketing- und Produktentwicklungsteams versuche ich, Konsumenten klar und deutlich das aussagekräftige Markenversprechen von Rockport zu kommunizieren. Dabei unterstütze ich auch die Teams in den Märkten. Es ist momentan eine spannende Zeit für unsere Marke, denn wir aktivieren unsere neuen Konzepte gerade sehr offensiv im Markt. Ein gutes Beispiel ist unsere neue Kollektion Seven to 7. Diese Schuhe kombinieren eleganten Stil und zeitgemäßen Komfort. So kommt man von morgens bis abends durch den Tag, ohne die Schuhe wechseln zu müssen.“

For the love of sport.



05

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

05.1	Zehnjahresübersicht	246
05.2	Glossar	250
05.3	Index	256
05.4	Unterstützungserklärung	257
05.5	Impressum & Kontakt	258
05.6	Finanzkalender	259

Zehnjahresübersicht

.. / Zehnjahresübersicht

	2013	2012	2011 ¹⁾
Informationen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in Mio. €)			
Umsatzerlöse ³⁾	14.492	14.883	13.322
Bruttoergebnis ³⁾	7.140	7.103	6.329
Lizenz- und Provisionserträge ³⁾	104	105	93
Sonstige betriebliche Erträge ³⁾	143	127	98
Sonstige betriebliche Aufwendungen ³⁾	6.133	6.150	5.567
EBITDA ³⁾	1.523	1.445	1.199
Betriebsergebnis ^{3) 4) 5)}	1.254	1.185	953
Finanzergebnis, netto ^{3) 6)}	- 68	- 69	- 84
Gewinn vor Steuern ^{3) 4) 5) 6)}	1.186	1.116	869
Ertragsteuern ³⁾	344	327	261
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn ^{3) 6)}	3	- 2	- 5
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ^{4) 5) 7)}	839	791	613
Kennzahlen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung			
Bruttomarge ³⁾	49,3 %	47,7 %	47,5 %
Operative Marge ^{3) 4) 5)}	8,7 %	8,0 %	7,2 %
Zinsdeckungsgrad ³⁾	24,5	14,6	12,2
Steuerquote ^{3) 4) 5)}	29,0 %	29,3 %	30,0 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ^{4) 5) 7)}	5,8 %	5,3 %	4,6 %
Umsatzerlöse nach Marken (in Mio. €)			
adidas	11.059	11.344	9.867
Reebok	1.599	1.667	1.940
TaylorMade-adidas Golf	1.285	1.344	1.044
Rockport	289	285	261
Reebok-CCM Hockey	260	243	210
Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)			
Schuhe ³⁾	6.873	6.922	6.242
Bekleidung ³⁾	5.813	6.290	5.733
Zubehör ³⁾	1.806	1.671	1.347
Informationen zur Bilanz (in Mio. €)			
Bilanzsumme ⁶⁾	11.599	11.651	11.237
Vorräte	2.634	2.486	2.502
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.583	2.444	2.431
Kurzfristiges Betriebskapital ⁶⁾	2.125	2.504	1.990
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	295	448	90
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital ⁶⁾	5.489	5.304	5.137

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

3) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.

4) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € in 2013.

5) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € in 2012.

6) Die Zahlen für 2004 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.

7) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft.

8) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

9) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

246
2013

Zusätzliche Informationen
Zehnjahresübersicht

✓ 05.1 ✓

2010	2009	2008	2007	2006 ²⁾	2005	2004
11.990	10.381	10.799	10.299	10.084	6.636	5.860
5.730	4.712	5.256	4.882	4.495	3.197	2.813
100	86	89	102	90	47	42
110	100	103	80	55	36	n.a.
5.046	4.390	4.378	4.115	3.759	2.573	n.a.
1.159	780	1.280	1.165	1.078	806	716
894	508	1.070	949	881	707	584
-88	-150	-166	-135	-158	-52	-59
806	358	904	815	723	655	526
238	113	260	260	227	221	193
-1	0	-2	-4	-13	-8	-7
567	245	642	551	483	383	314
47,8 %	45,4 %	48,7 %	47,4 %	44,6 %	48,2 %	48,0 %
7,5 %	4,9 %	9,9 %	9,2 %	8,7 %	10,7 %	10,0 %
10,1	3,9	7,4	6,8	5,9	18,4	10,2
29,5 %	31,5 %	28,8 %	31,8 %	31,4 %	33,7 %	36,7 %
4,7 %	2,4 %	5,9 %	5,4 %	4,8 %	5,8 %	5,4 %
8.714	7.520	7.821	7.113	6.626	5.861	5.174
1.913	1.603	1.717	1.831	1.979	—	—
909	831	812	804	856	709	633
252	232	243	291	293	—	—
200	177	188	210	202	—	—
5.389	4.642	4.919	4.751	4.733	2.978	2.620
5.380	4.663	4.775	4.426	4.105	2.798	2.462
1.221	1.076	1.105	1.121	1.246	860	778
10.618	8.875	9.533	8.325	8.379	5.750	4.434
2.119	1.471	1.995	1.629	1.607	1.230	1.155
2.324	2.038	2.523	2.048	1.913	1.551	1.425
1.972	1.649	1.290	1.522	1.733	2.644	1.336
-221	-917	-2.189	-1.766	-2.231	551	-665
4.616	3.771	3.386	3.023	2.828	2.684	1.544

247
2013

.. ✓ **Zehnjahresübersicht** (Fortsetzung)

	2013	2012	2011 ¹⁾
Bilanzkennzahlen			
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA ³⁾	-0,2	-0,3	-0,1
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	20,9 %	20,0 %	20,4 %
Verschuldungsgrad ⁶⁾	-5,4 %	-8,5 %	-1,8 %
Eigenkapitalquote ⁶⁾	47,3 %	45,5 %	45,7 %
Anlagendeckungsgrad ⁶⁾	115,8 %	111,1 %	104,6 %
Vermögensdeckung I ⁶⁾	145,0 %	152,7 %	140,7 %
Vermögensdeckung II ⁶⁾	93,2 %	100,4 %	93,2 %
Anlagenintensität	40,9 %	41,0 %	43,7 %
Umlaufintensität	59,1 %	59,0 %	56,3 %
Liquidität ersten Grades ⁶⁾	34,4 %	44,3 %	31,6 %
Liquidität zweiten Grades ⁶⁾	72,6 %	82,9 %	68,3 %
Liquidität dritten Grades ⁶⁾	128,3 %	139,7 %	126,0 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals ⁶⁾	6,8	5,9	6,7
Eigenkapitalrendite ^{6) 7)}	14,3 %	9,9 %	11,9 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals ^{6) 7)}	23,6 %	19,3 %	19,9 %
Kennzahlen je Aktie⁸⁾			
Aktienkurs am Jahresende (in €)	92,64	67,33	50,26
Unverwässertes Ergebnis ^{4) 5) 7)} (in €)	4,01	3,78	2,93
Verwässertes Ergebnis ^{4) 5) 7)} (in €)	4,01	3,78	2,93
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende ^{4) 5)}	23,1	17,8	17,1
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	19.382	14.087	10.515
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit (in €)	3,03	4,50	3,86
Dividende (in €)	1,50 ⁹⁾	1,35	1,00
Gewinnausschüttungsquote ^{4) 5)} (in %)	37,4	35,7	34,1
Anzahl der Aktien am Jahresende (in Tausend)	209.216	209.216	209.216
Mitarbeiter			
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende ³⁾	50.728	46.306	46.824
Personalaufwand ³⁾ (in Mio. €)	1.876	1.872	1.646

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012. Vorjahre nicht angepasst.

2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

3) Die Zahlen für 2004 und 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments das fortgeführte Geschäft wider.

4) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € in 2013.

5) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € in 2012.

6) Die Zahlen für 2004 wurden aufgrund der Anwendung von IAS 32/IAS 39 und der Änderung zu IAS 19 angepasst.

7) Enthält Gewinn aus fortgeführtem und nicht fortgeführtem Geschäft.

8) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

9) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

Zusätzliche Informationen
Zehnjahresübersicht

✓ 05.1 ✓

	2010	2009	2008	2007	2006 ²⁾	2005	2004
0,2	1,2	1,7	1,5	2,1	-0,7	0,9	
20,8 %	24,3 %	24,5 %	25,2 %	25,8 %	26,0 %	28,4 %	
4,8 %	24,3 %	64,6 %	58,4 %	78,9 %	-20,5 %	43,1 %	
43,5 %	42,5 %	35,5 %	36,3 %	33,8 %	46,7 %	34,8 %	
97,4 %	85,9 %	73,6 %	72,2 %	63,5 %	194,0 %	110,4 %	
141,5 %	137,4 %	127,7 %	136,1 %	138,7 %	284,1 %	194,1 %	
97,7 %	102,9 %	89,1 %	98,0 %	102,0 %	150,4 %	106,3 %	
44,6 %	49,5 %	48,2 %	50,3 %	53,2 %	24,1 %	31,6 %	
55,4 %	50,5 %	51,8 %	49,7 %	46,8 %	75,9 %	68,4 %	
35,5 %	30,0 %	10,5 %	14,5 %	15,8 %	92,0 %	26,8 %	
78,2 %	80,4 %	55,1 %	70,3 %	80,4 %	148,0 %	88,4 %	
132,4 %	132,2 %	109,8 %	132,6 %	153,7 %	219,4 %	156,4 %	
6,1	6,3	8,4	6,8	5,8	2,6	4,4	
12,3 %	6,5 %	18,9 %	18,2 %	17,1 %	14,3 %	20,4 %	
20,2 %	11,3 %	19,8 %	20,2 %	17,6 %	49,3 %	27,5 %	
48,89	37,77	27,14	51,26	37,73	40,00	29,69	
2,71	1,25	3,25	2,71	2,37	2,05	1,72	
2,71	1,22	3,07	2,57	2,25	1,93	1,64	
18,0	31,0	8,8	19,9	16,8	20,7	18,1	
10.229	7.902	5.252	10.438	7.679	8.122	5.446	
4,28	6,11	2,52	3,83	3,74	1,88	3,17	
0,80	0,35	0,50	0,50	0,42	0,33	0,33	
29,5	29,8	15,1	18,0	17,7	17,2	18,9	
209.216	209.216	193.516	203.629	203.537	203.047	183.436	
42.541	39.596	38.982	31.344	26.376	15.935	14.254	
1.521	1.352	1.283	1.186	1.087	706	637	

249
2013

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 man die Anzahl der gehandelten Aktien mit dem jeweiligen Preis multipliziert.

American Depository Receipts (ADRs)

Hinterlegungsscheine für ausländische Aktien, die von amerikanischen Banken ausgegeben werden und dem Inhaber Dividendenansprüche und sonstige Rechte, die im Zusammenhang mit der zugrunde liegenden Aktie stehen, einräumen. ADRs werden wie Aktien an amerikanischen Börsen gehandelt. Dadurch haben amerikanische Investoren die Möglichkeit, Anteile an ausländischen Unternehmen in den USA zu erwerben, ohne an eine ausländische Börse gehen zu müssen.

Apparel and Footwear International Restricted Substances List Management Working Group (AFIRM)

Expertenaarbeitsgruppe, deren Ziel es ist, die Verwendung und die Auswirkungen schädlicher Stoffe in der Beschaffungskette von Bekleidung und Schuhen zu reduzieren :// WWW.AFIRM-GROUP.COM.

Auftragsbestand

Wert der erhaltenen Aufträge für zukünftige Lieferungen. Die meisten Bestellungen der Einzelhändler werden sechs bis neun Monate im Voraus auftrag gegeben.

B

Beta-Wert

Maß für das relative Risiko einer einzelnen Aktie im Vergleich zum Gesamtmarkt. Ein Beta-Wert von größer eins bedeutet, dass die Aktie risikobehafteter ist als der Gesamtmarkt. Für einen Beta-Wert von kleiner eins gilt der umgekehrte Fall.

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.

Better-Cotton-Initiative (BCI)

Initiative, die im Rahmen einer Zusammenarbeit zwischen dem World Wildlife Fund (WWF) und einer Vielzahl von Anspruchsgruppen gegründet wurde, die in die Beschaffung von Baumwolle involviert sind. Die Initiative zielt darauf ab, messbare Verbesserungen der Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft durch die Baumwollanpflanzung und -beschaffung zu erzielen und diese umweltfreundlicher und sozial nachhaltiger zu gestalten :// WWW.BETTERCOTTON.ORG.

Bruttomarge

Bruttoergebnis im Verhältnis zum Umsatz.
Bruttomarge = [Bruttoergebnis / Umsatz] × 100

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.

Commercial Paper

Handelbare, unbesicherte Inhaberschuldverschreibungen, die zur kurzfristigen Fremdkapitalaufnahme emittiert werden. Commercial Paper werden als Daueremission revolvierend mit einer Laufzeit von sieben Tagen bis zu zwölf Monaten oder länger ausgegeben.

Computer-aided Design (CAD)

Die Verwendung von Computertechnologie für den Designprozess und die Designdokumentation.

Concession Corner

Verkaufsbereich, der von einer der Marken des adidas Konzerns betrieben wird. Der Bereich ist Teil eines größeren Ladens, der von einem Handelspartner betrieben wird.

Credit Default Swap (CDS)

Ein Derivat, bei dem der Käufer des CDS eine Gebühr (Ausfallprämie) an den Verkäufer zahlt und im Gegenzug im Falle eines definierten „Kreditereignisses“ (z.B. Zahlungsausfall des Anleihenemittenten oder Kreditgebers) eine Ausgleichszahlung erhält.

Credit Spread

Risikoprämie, die die unterschiedlichen Renditen von risikofreien Staatsanleihen und Unternehmensanleihen mit derselben Laufzeit wider spiegelt. Ein potenzieller Investor verlangt eine zusätzliche Rendite (Risikoprämie = Credit Spread) für das höhere Ausfallrisiko von Unternehmensanleihen verglichen mit Staatsanleihen.

Customer Relationship Management (CRM)

Möglichkeiten und Methoden, die ein Unternehmen einsetzt, um sich auf seine Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungen auszurichten.

D

Days of Sales Outstanding (DSO)

Durchschnittlicher Zeitraum der Forderungsbegleichung durch Kunden.

Devisentermingeschäft

Vertrag über den Austausch zweier Währungen zu einem im Voraus festgelegten Wechselkurs und Zeitpunkt.

DryDye

Eine Färbe technologie, bei der statt des üblicherweise verwendeten Wassers unter Druck gesetztes Kohlendioxid verwendet wird. Dadurch werden rund 25 Liter Wasser pro T-Shirt eingespart sowie der Energieverbrauch und Chemikalieneinsatz um ca. 50 % reduziert. adidas entwickelte die DryDye-Technologie in Kooperation mit der thailändischen Yeh Group.

Durchverkauf

Ein Indikator dafür, wie schnell Produkte über den Einzelhandel an den Konsumenten weiterverkauft werden.

/ E

EBITDA

Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen sowie Wertaufholungen für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

Economic Value Added (EVA)

Kennzahl zur Bewertung der Finanzleistung eines Unternehmens, basierend auf dem Residualgewinn des Unternehmens, die aus dem Betriebsergebnis (nach Steuern) abzüglich der Kapitalkosten errechnet wird. EVA ist also der Überschuss gegenüber dem vom Kapitalmarkt geforderten gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatz. EVA zeigt an, ob Aktionäre eine Rendite erwirtschaftet haben, die das Risiko kompensiert.

EVA = Betriebsergebnis nach Steuern
- Kapitalkosten

Eigenkapitalderivate

Klasse von Derivaten, deren Wert sich zumindest teilweise aus einem oder mehreren zugrunde liegenden Eigenkapitalwerten ableitet. Optionen und Termingeschäfte sind mit Abstand die häufigsten Eigenkapitalderivate. Zusätzlich existieren viele weitere Arten, die aktiv gehandelt werden.

Eigenkapitalquote

Gibt den Prozentsatz an, zu dem das Gesamtvermögen durch Eigenkapital finanziert ist.
Eigenkapitalquote = (Auf Anteilseigner entfallendes Kapital / Bilanzsumme) × 100

Enterprise Resource Planning (ERP)

Eine Systemlösung, die alle Aspekte des jeweiligen Geschäftsmodells berücksichtigt, wie z.B. Planung, Herstellung, Verkauf und Marketing.

Entwickelte/reife Märkte

Solide Volkswirtschaften, die eine große Wirtschaftskraft, ein hohes Einkommensniveau und privaten Wohlstand bieten. Als entwickelte Märkte versteht der adidas Konzern die Länder Westeuropas und Nordamerikas sowie Japan.

/ F

Fair Factories Clearinghouse (FFC)

Eine im Jahr 2004 zur Verbesserung von Sozial-, Umwelt- und Sicherheitsstandards gegründete Organisation, die helfen soll, faire Arbeitsbedingungen für Arbeiter zu schaffen, die weltweit in der Konsumgüterindustrie beschäftigt sind. Zu den Mitgliedern zählen viele Unternehmen der Sportartikel- und Konsumgüterindustrie sowie deren Zulieferbetriebe :// WWW.FAIRFACTORIES.ORG.

Fair Labor Association (FLA)

Eine gemeinnützige Arbeitsrechtsorganisation, die Firmen, Colleges, Universitäten und andere gesellschaftliche Organisationen vereint. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, Arbeitsbedingungen weltweit zu verbessern, indem sie sich für die Einhaltung von nationalem und internationalem Arbeitsrecht einsetzt :// WWW.FAIRLABOR.ORG.

Fair Value

Beizulegender Zeitwert. Betrag, zu dem Vermögenswerte zwischen Geschäftspartnern üblicherweise gehandelt werden. Der Fair Value ist häufig identisch mit dem Marktpreis.

Finanzierungsleasing

Art des Leasings, bei dem die Vermietung des Objekts durch eine spezielle Leasinggesellschaft für eine bestimmte, unkündbare Grundmietzeit erfolgt. Das Investitionsrisiko geht dabei auf den Leasingnehmer über.

Free Cashflow

Finanzielle Mittel, die einem Unternehmen nach Abzug von Nettoinvestitionen und anderen Auszahlungen wie beispielsweise Steuern und Zinsen vom Betriebsergebnis für zukünftige Aktivitäten zur Verfügung stehen.
Free Cashflow = Betriebsergebnis +/- Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals +/- Nettoinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen) +/- Finanzergebnis und Ertragsteuern

/ G

Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill)

Immaterieller Vermögenswert, der den Betrag quantifiziert, der für das Image, das Know-how und die Marktposition eines übernommenen Unternehmens bezahlt wurde. Der Geschäfts- oder Firmenwert ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Zeitwert des erworbenen Nettovermögens zum Zeitpunkt der Übernahme. Er wird zu Anschaffungskosten angesetzt und jährlich, sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung, auf Wertberichtigungsbedarf überprüft.

Gewichteter Kapitalkostensatz (WACC)

Bestimmung der Kapitalkosten anhand der Berechnung des gewichteten Kapitalkostensatzes (WACC), basierend auf dem Verhältnis von Fremdkapital und Eigenkapital. Die Eigenkapitalkosten werden mit dem risikolosen Zinssatz, einer Risikoprämie für das Marktrisiko und dem Beta-Wert berechnet. Die Grundlage zur Bestimmung der Fremdkapitalkosten sind der risikolose Zinssatz, der Credit Spread und die durchschnittliche Steuerquote.

Go-to-Market

Alle Maßnahmen, Hilfsmittel sowie Kommunikations- und Vertriebskanäle, die dafür genutzt werden, mit dem Kunden vor der Ersteinführung und Kommerzialisierung der Produkte in Verbindung zu treten, mit dem Ziel seine Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen.

Grassroots-Veranstaltungen

Veranstaltungen, die zum Bewerben und zur Verkaufsförderung von Produkten und/oder Dienstleistungen auf lokaler und/oder persönlicher Ebene dienen. Werbebotschaften werden einer kleinen Gruppe von für die Zielgruppe einflussreichen Personen mitgeteilt. Falls erfolgreich, verbreiten diese dann die Marketingbotschaft, z.B. auf Plattformen der sozialen Medien oder durch schriftliche Empfehlungen.

✓ H

Halo-Effekt

Ein Wahrnehmungseffekt, nach dem Menschen von einzelnen Eigenschaften auf andere, mit den ursprünglich bewerteten in Zusammenhang stehenden Eigenschaften schließen, die sie dann entweder auch positiv (oder auch negativ) einschätzen.

Hedging

Eine Strategie zur Absicherung von Kurs-, Zins- oder Währungsrisiken durch derivative Finanzinstrumente (Optionen, Swaps, Termingeschäfte usw.) ✓ **SIEHE AUCH NATÜRLICHE HEDGES.**

✓ I

Institutionelle Investoren

Gesellschaften wie z. B. Investmentgesellschaften, Investmentfonds, Makler, Versicherungsgesellschaften, Pensionsfonds, Investmentbanken und Stiftungen. Diese haben in der Regel umfassende Kenntnisse hinsichtlich Anlageformen und -risiken und sind in der Lage, große und langfristige Investitionen zu tätigen.

252
2013

Internationale Arbeitsorganisation

Auch International Labour Organization (ILO) genannt. Die ILO ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen, die sich für die Formulierung und Durchsetzung internationaler Sozial- und Arbeitsnormen einsetzt :// WWW.ILO.ORG.

International Financial Reporting Standards (IFRS)

Die IFRS (vormals IAS) werden vom IASB (International Accounting Standards Board) herausgegeben, mit dem Ziel, transparente und vergleichbare Rechnungslegungsprinzipien zu schaffen, die von Unternehmen und Organisationen weltweit zur Finanzberichterstattung angewendet werden.

Investitionen

Gesamte finanzielle Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten verwendet werden, ausgenommen Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

✓ ISO 14001

Der ISO 14001 Standard definiert die Anforderungen an Umweltmanagementsysteme von Unternehmen/Organisationen. Er betrifft vor allem Aspekte, die Unternehmen/Organisationen selbst in ihrer Umweltbilanz beeinflussen/kontrollieren können (z. B. Energie- und Wasserverbrauch).

✓ J

Joint Venture

Eine Kooperation von Gesellschaften durch die Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Geschäftseinheit, an der die Gründungsgesellschaften (zwei oder mehrere Gesellschaften) mit ihrem Kapital und wesentlichen Ressourcen beteiligt sind.

✓ K

Kapitalkosten

Gebühren für gebundenes Kapital, die von einer Geschäftseinheit entrichtet werden. Der Vermögensbestand beinhaltet das operative kurzfristige Betriebskapital sowie andere Vermögenswerte, die von einem Markt oder einer Geschäftseinheit im Rahmen der täglichen Geschäftsaktivitäten benötigt werden.
Kapitalkosten = Vermögensbestand × durchschnittlicher gewichteter Kapitalkostensatz (WACC)

Key Accounts

Groß- oder Einzelhändler, die als wichtige Kunden des Konzerns einen beträchtlichen Anteil des Umsatzes generieren.

Kinesiologie

Bewegungswissenschaft.

Konsortialkredit

Ein Kredit, der von einer Gruppe von Kreditgebern vergeben und von einer oder mehreren Geschäftsbanken oder Investmentbanken strukturiert, gestaltet und verwaltet wird.

Konsumentenpreisindex

Zeigt die durchschnittliche Preisentwicklung eines definierten, für Großstadtkonsumenten typischen Korbs an Waren und Dienstleistungen. Die prozentuale Veränderung des Index wird als Maßstab für die Inflationsberechnung verwendet.

✓ Konversionsrate

Zentrale Kennzahl im Einzelhandel, die das Verhältnis zwischen Besuchern und Kunden, also denjenigen, die einen Kauf getätigten haben, beschreibt. Beispiel: Eine Konversionsrate von 25 % bedeutet, dass von 100 Personen, die einen Laden betreten, 25 etwas kaufen.

✓ Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV)

Verhältnis zwischen Aktienkurs und verwässertem (aktueller oder zukünftigem) Gewinn je Aktie. Kennzahl zur Beurteilung der Ertragskraft und -entwicklung eines Unternehmens im Vergleich zu anderen oder dem Gesamtmarkt. Meist ist es sinnvoller, das KGV eines Unternehmens mit anderen Unternehmen in einer ähnlichen Branche zu vergleichen. In der Regel deutet ein hohes KGV darauf hin, dass Investoren künftig eine höhere Gewinnsteigerung im Vergleich zu Unternehmen mit niedrigerem KGV erwarten.

✓ Kurzfristiges Betriebskapital

Kurzfristig verfügbares Kapital eines Unternehmens zur Finanzierung der laufenden Geschäftsaktivitäten.
Kurzfristiges Betriebskapital = Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten ✓ **SIEHE AUCH OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL.**

✓ L

Leather Working Group (LWG)

Im April 2005 gegründeter Zusammenschluss, um nachhaltige und angemessene Umweltverantwortlichkeitspraktiken innerhalb der Lederindustrie zu fördern :// WWW.LEATHERWORKINGGROUP.COM.

LGBT

Eine Abkürzung, die im Englischen für „Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender People“ steht. Deutsch: „Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transsexuelle“.

Lifestyle-Markt

Markt für sportinspirierte modische Schuh- und Bekleidungskollektionen. Innerhalb des adidas Konzerns wird dieses Segment u. a. von den Submarken adidas Originals & Sport Style und Reebok Classics abgedeckt.

Liquidität ersten, zweiten, dritten Grades

Der Liquiditätsgrad gibt an, wie schnell ein Unternehmen Vermögenswerte liquidieren kann, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu bedienen.

Liquidität ersten Grades:

$\frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen})}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$

Liquidität zweiten Grades:

$\frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen})}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$

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. Real Madrid, AC Mailand) und Universitäten (z.B. UCLA, Notre Dame).

Lizenznehmer

Unternehmen, die die Genehmigung haben, den Namen einer Marke oder eines Unternehmens bei der Herstellung und dem Vertrieb von Produkten zu verwenden. Bei adidas umfassen Lizenzprodukte u.a. Kosmetika, Uhren und Brillen und bei Reebok Fitnessequipment.

M

Marketing-Working-Budget (MWB)

Enthält Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, darunter Sponsoringverträge mit Mannschaften und einzelnen Sportlern sowie Werbung, Veranstaltungen und andere Kommunikationsaktivitäten, jedoch ohne Personal- und Verwaltungskosten im Marketing. Da die Aufwendungen des Marketing-Working-Budgets keine bestimmten Vertriebskanäle betreffen, werden sie nicht den Segmenten zugeordnet.

Marktkapitalisierung

Der Gesamtmarktwert aller im Umlauf befindlichen Aktien einer Gesellschaft.

Marktkapitalisierung = Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien x aktueller Börsenkurs

Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)

Gesetz, das die Form der Mitbestimmung von Arbeitnehmern bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Mitarbeitern regelt. Es bestimmt u.a., dass der Aufsichtsrat einer solchen Gesellschaft zu gleichen Teilen aus Vertretern der Arbeitnehmer und der Anteilseigner zu besetzen ist.

Mono-Branded-Franchise-Stores

Geschäfte, die nicht im Besitz des adidas Konzerns sind, sondern von Franchisepartnern betrieben werden. Der adidas Konzern nutzt dieses Konzept in erster Linie in Wachstumsländern wie China, um von der lokalen Marktexpertise des jeweiligen Partners zu profitieren.

O

OHSAS 18000

Ein internationaler Standard, der die Anforderungen an ein Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsystem definiert.

ÖKO-Tex Standard 100

Ein internationales Test- und Zertifizierungssystem für Textilien, das den Gebrauch von bestimmten Chemikalien definiert bzw. limitiert.

Omni-Channel-Vertriebsansatz

Verfolgt das Ziel, Produktangebot und -verfügbarkeit sowie Markenkommunikation und Dienstleistungen weltweit in allen Vertriebskanälen (Großhandel, Einzelhandel, eCommerce) und bei allen Kontaktpunkten mit Konsumenten zu vereinheitlichen.

Operativer Cashflow

Setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Nettoinvestitionen.

Operativer Cashflow = Betriebsergebnis +/- Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals +/- Nettoinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen)

253
2013

N

Natürliche Hedges

Ausgleich von Währungsrisiken, der ohne die Nutzung von Derivaten auf natürliche Weise als Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens zustande kommt. Ein Beispiel sind in Fremdwährung erzielte Umsatzerlöse, die zur Tilgung von Verbindlichkeiten in der gleichen Fremdwährung eingesetzt werden.

Netto-Cash-Position/ Nettofinanzverbindlichkeiten

Eine Netto-Cash-Position wird erreicht, wenn die Summe der flüssigen Mittel und kurzfristigen Finanzanlagen die Bruttofinanzverbindlichkeiten übersteigt.
Nettofinanzverbindlichkeiten sind der Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten, der nicht durch flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen abgedeckt ist.
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten = Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen – kurzfristige Finanzverbindlichkeiten – langfristige Finanzverbindlichkeiten

Nicht beherrschende Anteile

Anteil am Gewinn bzw. Eigenkapital, der nicht den Anteilseignern des Konzerns, sondern Konzernfremden, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten (die zu Finanzberichterstattungszwecken innerhalb des Mutterunternehmens konsolidiert sind), zuzurechnen ist.

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Betriebsvermögen, das ein Unternehmen aufbringen muss, um seine laufende Geschäftstätigkeit zu finanzieren. Im Gegensatz zum kurzfristigen Betriebskapital enthält das operative kurzfristige Betriebskapital keine nicht-operativen Bilanzpositionen wie kurzfristige Finanzanlagen und Steuern. Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen / SIEHE AUCH KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL.

Operatives Leasing

Methode, Anlagen über einen bestimmten Zeitraum zu mieten, der kürzer ist als die erwartete Lebensdauer der Anlage. Bei einem operativen Leasing erscheinen weder die Anlage noch die Verbindlichkeit in der Bilanz des Leasingnehmers. Die periodischen Zahlungen werden beim Leasingnehmer als operative Aufwendungen verbucht.

Option

Finanzinstrument, das das Recht verbrieft, einen bestimmten Vermögenswert (z. B. Aktien oder Devisen) zu einem bestimmten Preis (Strike Price) bis zu einem bestimmten Datum zu kaufen (Call-Option) oder zu verkaufen (Put-Option).

P

Parallelimport

Waren, die auf einem nicht autorisierten Vertriebsweg über Niedrigpreisländer in Hochpreisländer transportiert wurden. Sie kommen dadurch zustande, dass Händler oder auch Endverbraucher Preisdifferenzen zwischen zwei Ländern ausnutzen.

Payment-Factory

Ein zentralisierter Prozess, der aktive Zahlungstransaktionen umfasst (z. B. Überweisung, Lastschrift). Er unterstützt einen Zahlungsprozess (extern wie intern) und führt Zahlungsaufträge lokaler Bankkonten im Namen von Tochtergesellschaften oder im Namen der adidas AG aus. Darüber hinaus verwahrt die Payment-Factory sämtliche Kontoauszüge in elektronischer Form.

Performance-Markt

Markt für leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungsprodukte, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

Point-of-Sale

Auch Verkaufsort/-stelle genannt.

Preispunkte

Spezifischer Verkaufspreis. Gewöhnlich werden dabei psychologische Preisobergrenzen, wie z. B. 99,99 € anstelle von 100 €, verwendet.

Profit Protection

Eine Geschäftsaktivität (häufig vor allem im Einzelhandel vorzufinden), die darauf abzielt, vermeidbare Verluste zu reduzieren. Diese können z. B. durch Diebstahl, Betrug, Vandalismus, Verschwendungen, Missbrauch, Fehlverhalten bzw. Nichteinhaltung von vorhandenen Richtlinien oder Verfahrensweisen durch Mitarbeiter verursacht werden.

Schuldscheindarlehen

Auch Privatplatzierung genannt. Platzierung von Wertpapieren direkt bei institutionellen Investoren wie Banken, Fonds, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen und Stiftungen.

Schwellenländer

In der Entwicklung befindliche Volkswirtschaften mit großem Wachstumspotenzial in Bezug auf Wirtschaftskraft und privaten Wohlstand. Als Schwellenländer versteht der adidas Konzern die Länder Asiens, Osteuropas, Lateinamerikas und Afrikas.

Segment

Auch Geschäftssegment genannt. Einheiten innerhalb eines Unternehmens, die Gewinn- und Verlustverantwortung besitzen. Der adidas Konzern ist derzeit in sechs Geschäftssegmente unterteilt: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken.

Selbst kontrollierte Verkaufsflächen

Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint-Ventures mit Einzelhändlern und Co-Branded-Stores. Selbst kontrollierte Verkaufsflächen bieten ein hohes Maß an Markenkontrolle und ermöglichen die bestmögliche Präsentation der Produkte entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Marke.

Shop-in-Shop

Exklusiver Verkaufsbereich bei einem Großhandelspartner oder innerhalb eines Einzelhandelsgeschäfts. Je nach Vereinbarung wird der Bereich vom adidas Konzern oder dem Betreiber des Einzelhandelsgeschäfts betrieben. Ziel ist es, dem Kunden auf kleinerer Fläche ein ähnliches Kauf-erlebnis zu vermitteln, wie er es in einem unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte erfahren würde.

Signature-Kollektion

Eine Kollektion, deren Design in enger Zusammenarbeit mit einem Spitzenathleten oder Star entworfen und mit dessen Signatur, Logo und/oder gedruckten Namen versehen wird. Das Angebot dieser Kollektion kann sich sowohl auf ein einzelnes Produkt als auch auf ein umfassendes Produktangebot (Schuhe, Bekleidung und Zubehör) beziehen.

Promotionpartnerschaften

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

Regionen

Der adidas Konzern unterscheidet sechs geografische Regionen: Westeuropa, Europäische Schwellenländer, Nordamerika, China, Andere Asiatische Märkte sowie Lateinamerika.

RFID (Radio-Frequency Identification)

Der draht- und berührungslose Einsatz elektromagnetischer Wellen zur Übertragung von Daten, um damit die automatische Identifizierung und Lokalisierung von an Objekten angebrachten Mikrochips zu ermöglichen.

Risikoloser Zinssatz

Die Verzinsung, die ein Anleger von einem risiko-freien Investment erwarten kann.

Risikoprämie

Zusätzlicher Ertrag, den der Markt insgesamt oder eine bestimmte Aktie über dem risikolosen Zinssatz bieten muss, um Anleger für das höhere Risiko von Aktien zu entschädigen.

Risikoprämie = Differenz zwischen der erwarteten Rendite aus dem Marktportfolio aus Aktien und der Verzinsung risikoloser Anlagen

Rollierender Forecast

Zukunftsprognose, die in regelmäßigen Intervallen angepasst wird. Dabei wird der Prognosezeitraum konstant gehalten (z. B. zwölf Monate).

S

Sales-Working-Budget

Aufwendungen, die im Zusammenhang mit Marketing- und Promotioninitiativen am Point-of-Sale sowie mit Geschäftsausstattungen und -einrichtungen stehen. Da die Aufwendungen des Sales-Working-Budgets vertriebskanalspezifisch sind, werden sie den jeweiligen operativen Geschäftssegmenten des Konzerns zugeordnet.

Single-Sourcing-Modell

Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit eines einzelnen Lieferanten können sich für den adidas Konzern Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

Sozialverantwortliches Investieren

Investitionen, bei denen die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen eingehend analysiert und in die Anlageentscheidung mit einbezogen werden. Dabei wird untersucht, wie sich Unternehmen ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung stellen.

Swap

Derivat, mit dem zwei Unternehmen vereinbaren, in der Zukunft Zahlungsströme (Cashflows) auszutauschen.

✓ **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.

Tox Proof TÜV Rheinland

Das Tox Proof Zeichen ist ein Sicherheitszeichen, das vom TÜV Rheinland ausgestellt wird, vor allem für die Prüfung der Mengen von Giftstoffen in Produkten.

Trendscouting

Identifikation und Kommerzialisierung von künftigen Trends, vor allem Lifestyle-Trends.

✓ **U**

Umsatzkosten

Der Betrag, den der Konzern Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlt. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten des Konzerns enthalten. Diese machen jedoch nur einen kleinen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie

Leistungsindikator zur Beurteilung des Ergebnisses je Aktie, basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie = Auf Anteilseigner entfallender Gewinn / gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr ✓ **SIEHE AUCH VERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE.**

Visuelles Merchandising

Maßnahmen, die der Verkaufsförderung, vor allem durch die Präsentation am Point-of-Sale, dienlich sind. Die Produkte werden so platziert, dass der Kunde zum Kauf animiert wird.

Volatile Organic Compounds (VOCs)

Flüchtige, organische Verbindungen, die Atembeschwerden und andere Gesundheitsprobleme verursachen können. VOCs sind Nebenprodukte, die in der Schuhproduktion anfallen.

✓ **V**

Vergleichbare Basis (Umsatzerlöse auf vergleichbarer Basis)

Umsatzerlöse, die in Läden erzielt werden, die mindestens das gesamte vorherige Geschäftsjahr geöffnet waren und nach wie vor in Betrieb sind. Dies beinhaltet ebenso umgestaltete Läden, sofern Format und Größe der Geschäfte unverändert bleiben. Umsatzwachstum auf vergleichbarer Basis verdeutlicht somit die organische Umsatzentwicklung des Einzelhandelssegments und berücksichtigt keine Umsatzerlöse, die im Rahmen neu eröffneter Läden erzielt werden.

Verschuldungsgrad

Zeigt den Anteil des Fremdkapitals innerhalb der Finanzstruktur eines Unternehmens.
Verschuldungsgrad = (Nettofinanzverbindlichkeiten / Eigenkapital) × 100

Vertikaler Einzelhändler

Ein Handelsunternehmen, das den gesamten Design-, Produktions- und Distributionsprozess seiner Produkte (vertikal) selbst kontrolliert.

Verwässertes Ergebnis je Aktie

Leistungsindikator zur Beurteilung des Ergebnisses je Aktie unter Annahme der Ausübung und Wandlung ausstehender Aktienoptionen und Wandelverschreibungen, durch die sich die Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien erhöhen kann. Verwässertes Ergebnis je Aktie = (Auf Anteilseigner entfallender Gewinn + Zinsaufwand auf Wandelanleihe nach Steuern) / (gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr + gewichtete Aktienoptionen + Aktien aus angenommener Wandlung der Wandelanleihe)

✓ **W**

Währungsbereinigt/währungsneutral

Diese Kennzahl bereinigt das Ergebnis um die Wechselkursveränderung und zeigt eine direkte zugrunde liegende Geschäftsentwicklung.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Ein globaler Verband mit rund 200 internationalen Unternehmen, der sich ausschließlich mit nachhaltiger Wertschöpfung befasst :// WWW.WBCSD.ORG.

255
2013

World Federation of the Sporting Goods Industry (WFSGI)

Ein unabhängiger, gemeinnütziger Verband, der von Unternehmen der Sportartikelbranche und deren Zulieferer und Herstellerunternehmen, sowie von Einzelhandelsunternehmen und anderen Geschäften der Sportbranche gegründet wurde. Als solcher wird der WFSGI vom Internationalen Olympischen Komitee als offizieller Verband der Sportbranche anerkannt :// WWW.WFSGI.ORG.

✓ **Z**

Zubehör

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie Taschen, Bälle, Fitnessgeräte und Golf- oder Hockeyschläger.

Index

A

- Akquisition 119, 132, 175, 178, 195
Aktienkursentwicklung 58 ff.
Aktionärsstruktur 62
Aktiva 131 ff., 171 ff., 196 ff.
American Depository Receipts (ADRs) 62, 141
Anlagevermögen 131 ff.
Anleihen 26, 61, 137 f., 142 f., 202, 210, 216 ff.,
220, 250 f.
Anteilsbesitz 240 ff.
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn 62, 130,
153 ff., 246 ff.
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital 133,
140, 217 ff.
Aufsichtsrat:
- Ausschüsse 40
- Bericht 42 ff.
- Mitglieder 40 f.
Außerbilanzielle Posten 135

B

- Beschaffung 94 ff.
Beschaffungskette 94 ff.
Bestätigungsvermerk des
Abschlussprüfers 185
Betriebliche Aufwendungen 118, 127, 140,
144 ff., 155, 227
Betriebsergebnis 127, 140, 227
Beurteilung von Geschäftsentwicklung,
Risiken und Chancen sowie Ausblick durch
das Management 180 f.
Bilanz 131 ff., 186, 205 ff.
Brief des Vorstandsvorsitzenden 30 ff.
Bruttomarge 126 ff., 144 ff., 155

256
2013

C

- Corporate Governance Bericht 48 ff.

D

- Derivative Finanzinstrumente 197
Dividende 47, 58 ff., 156, 220

E

- Eigene Einzelhandelsaktivitäten 74 ff., 120 f.,
127 f.
Eigenkapital:
- Konzern eigenkapitalveränderungs-
rechnung 190 f.
Entsprechenserklärung 50
Entwicklung Gesamtwirtschaft und
Branche 122 ff.
Ergebnis je Aktie 63, 130, 155, 231
Eventkalender 259
Event- und Promotion-Partnerschaften 67

F

- Finanzaufwendungen 129, 228
Finanz-Highlights *Innenseite Umschlag vorne*
Finanzierungsstruktur 138
Finanzinstrumente 197, 222 ff.

Finanzkalender 259

- Finanzielle Leistungsindikatoren 118 ff.
Finanzverbindlichkeiten 71, 120, 131, 133 ff.,
153, 155 f., 172 f., 175, 202, 209 f., 219, 222 f.
Flüssige Mittel 131 ff., 192 ff.
Forschung und Entwicklung 99 ff.

G

- Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill) 47,
129, 200 ff., 207
Geschäftsentwicklung:
- Andere Geschäftssegmente 148 ff.
- Einzelhandel 146 ff.
- Großhandel 144 ff.
Gewinn- und Verlust-Rechnung 125 ff., 188,
227 ff.
Gewinn vor Steuern 129 f., 188, 246 ff.
Global Operations 94 ff.
Glossar 250 ff.

H

- Hauptversammlung 44 ff., 259
Hedging 138, 155, 173 ff., 197, 226 f.

I

- Internes Konzern-Managementsystem 118 ff.
Investitionen 118 ff., 134 f., 156, 181, 232 f.,
250 ff.
Investor Relations 52, 62, 258

J

- Jahresabschluss und Lagebericht der
adidas AG 139 ff.

K

- Kampagnen 26 ff., 77 ff.
Kapitalflussrechnung 131 ff., 192
Kapitalkosten (WACC) 119, 200 f., 255
Kontrollierte Verkaufsflächen 71 f., 250
Konzernabschluss 186 ff.
Konzernanhang 193 ff.
Konzernlagebericht 66 ff.

L

- Leasing 135, 199, 220 ff.
Liquidität 134, 156, 172
Lizenz- und Provisionserträge 126, 139

M

- Markenportfolio *Innenseite Umschlag vorne*,
77 ff.
Marketing-Working-Budget 118, 127 f.,
155, 227
Marktkapitalisierung 60 ff.
Mission Statement 24
Mitarbeiter 105 ff.

N

- Nachhaltigkeit 111 ff.
Nachtrag und Ausblick 151 ff.
Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren 120

O

- Operative Marge 118, 129, 144 ff., 155 f.
Operative und Sport-Highlights 2013 26 ff.
Operativer Cashflow 68, 118 ff., 156
Operatives kurzfristiges Betriebs-
kapital 118 ff., 155

P

- Pensionen 56 f., 202, 213
Personal 105 ff.
Produkteinführungen 102 f., 157
Promotion-Partnerschaften 67

R

- Risiko- und Chancenbericht 158 ff.
Rückstellungen 140, 196, 202

S

- Sachanlagevermögen 134, 198, 207
Segmentberichterstattung 144 ff.
Sportveranstaltungen 67
Standorte 66
Steuern 129 f., 203
Struktur und Strategie:
- adidas Konzern 68 ff.
- Markensegmente 77 ff.

T

- Treasury 135 ff., 171 ff.

U

- Unregelmäßigkeiten 44, 236
Umsatzkosten 126, 169, 188
Unterstützungserklärung 257

V

- Vergütung:
- Aufsichtsrat 57 f.
- Bericht 53 ff.
- Mitarbeiter 107 f.
- Vorstand 53 ff.
Verschuldungsgrad 138, 219 f.
Versicherung der gesetzlichen Vertreter 184
Verwässertes Ergebnis je Aktie 130, 188, 231 f.
Vorräte 131 ff., 140, 167, 186, 198
Vorstand 36 f.

W

- Währung 30 ff., 135 ff., 151, 172 ff.
Wandelanleihe 61, 136, 137 ff., 173, 190 f., 202
Wechselkurs 124, 134, 172 ff., 192, 197
Wertminderung der Geschäfts- oder Firmen-
werte 47, 62, 122, 129, 200 ff., 207

Z

- Zehnjahresübersicht 246 ff.
Ziele *Innenseite Umschlag vorne*
Zinssatz 119, 137 ff., 174 f.

Unterstützungserklärung

Die adidas AG erklärt ihre Unterstützung, abgesehen vom Fall des politischen Risikos, dass unten genannte Gesellschaften ihren Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern in vereinbarter Weise nachkommen. Diese Erklärung ersetzt die Unterstüzungserklärung vom 22. Februar 2013. Die Unterstüzungserklärung von 2013 wird gegenstandslos.

Adams Golf, LLC., Plano, Texas, USA	adidas Insurance & Risk Consultants GmbH, Herzogenaurach, Deutschland	adidas Vietnam Company Limited, Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam
adidas [China] Ltd., Schanghai, China	adidas International B.V., Amsterdam, Niederlande	adisport Corporation, San Juan, Puerto Rico
adidas [Cyprus] Limited, Nikosia, Zypern	adidas International Finance B.V., Amsterdam, Niederlande	Concept Sport, S.A., Panama-Stadt, Panama
adidas [Ireland] Limited, Dublin, Irland	adidas International Marketing B.V., Amsterdam, Niederlande	GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG, Herzogenaurach, Deutschland
adidas [Malaysia] Sdn. Bhd., Kuala Lumpur, Malaysia	adidas International Property Holding B.V., Amsterdam, Niederlande	Global Merchandising, S.L., Madrid, Spanien
adidas [South Africa] (Pty) Ltd., Kapstadt, Südafrika	adidas International Re Limited, Dublin, Irland	Hydra Ventures B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas [Suzhou] Co. Ltd., Suzhou, China	adidas International Trading B.V., Amsterdam, Niederlande	LLC „adidas, Ltd.“, Moskau, Russland
adidas [Thailand] Co., Ltd., Bangkok, Thailand	adidas International, Inc., Portland, Oregon, USA	PT adidas Indonesia, Jakarta, Indonesien
adidas [UK] Limited, Stockport, Großbritannien	adidas Italy S.p.A, Monza, Italien	Raelit S.A., Montevideo, Uruguay
adidas America, Inc., Portland, Oregon, USA	adidas Japan K.K., Tokio, Japan	Reebok International Limited, London, Großbritannien
adidas Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien	adidas Korea Ltd., Seoul, Korea	Reebok International Ltd., Canton, Massachusetts, USA
adidas Australia Pty. Limited, Mulgrave, Australien	adidas Latin America, S.A., Panama-Stadt, Panama	Reebok-CCM Hockey AB, Malung, Schweden
adidas Austria GmbH, Klagenfurt, Österreich	adidas Levant Limited – Jordan, Amman, Jordanien	Reebok-CCM Hockey AS, Gressvik, Norwegen
adidas Baltics SIA, Riga, Lettland	adidas LLP, Almaty, Republik Kasachstan	Reebok-CCM Hockey Oy, Forssa, Finnland
adidas Belgium N.V., Brüssel, Belgien	adidas Logistics [Tianjin] Co., Ltd., Tianjin, China	Reebok-CCM Hockey U.S. Inc., Montpelier, Vermont, USA
adidas Benelux B.V., Amsterdam, Niederlande	adidas New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland	Reebok Israel Ltd. (vormals adidas Israel Ltd.), Cholon, Israel
adidas Budapest Kft., Budapest, Ungarn	adidas Norge AS, Lillestrom, Norwegen	Rockport [Europe] B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas Bulgaria EAD, Sofia, Bulgarien	adidas North America, Inc., Portland, Oregon, USA	SC „adidas-Ukraine“, Kiew, Ukraine
adidas Business Services Lda., Maia, Portugal	adidas Philippines Inc., Manila, Philippinen	Sport Maska Inc., New Brunswick, Kanada
adidas Business Services (Dalian) Limited, Dalian, China	adidas Poland Sp.z o.o., Warschau, Polen	Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC, Boston, Massachusetts, USA
adidas Canada Ltd., Concord, Ontario, Kanada	adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A., Lissabon, Portugal	Stone Age Equipment, Inc., Redlands, Kalifornien, USA
adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, Deutschland	adidas Romania S.R.L., Bukarest, Rumänien	Tafibal S.A., Montevideo, Uruguay
adidas Chile Limitada, Santiago de Chile, Chile	adidas Serbia d.o.o., Neu-Belgrad, Serbien	Taylor Made Golf Co., Inc., Carlsbad, Kalifornien, USA
adidas Colombia Ltda., Bogotá, Kolumbien	adidas Services Limited, Hongkong, China	Taylor Made Golf Co., Ltd., Tokio, Japan
adidas CR s.r.o., Prag, Tschechische Republik	adidas Singapore Pte. Ltd., Singapur, Singapur	Taylor Made Golf Limited, Basingstoke, Großbritannien
adidas Croatia d.o.o., Zagreb, Kroatien	adidas Slovakia s.r.o., Bratislava, Slowakei	Taylor Made Korea Ltd., Seoul, Korea
adidas Danmark A/S, Århus, Dänemark	adidas Sourcing Limited, Hongkong, China	Textronics, Inc., Wilmington, Delaware, USA
adidas de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul, Türkei	The Rockport Company, LLC, Wilmington, Delaware, USA
adidas do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien	adidas sport gmbh, Cham, Schweiz	Trafford Park DC Limited (vormals Reebok Finance Limited), London, Großbritannien
adidas Emerging Market L.L.C., Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	adidas Sporting Goods Ltd., Kairo, Ägypten	
adidas Emerging Markets FZE,	adidas Sports (China) Co. Ltd., Suzhou, China	
Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	adidas Suomi Oy, Helsinki, Finnland	
adidas Espana S.A.U, Saragossa, Spanien	adidas Sverige AB, Solna, Schweden	
adidas France S.a.r.l., Landersheim, Frankreich	adidas Taiwan Limited, Taipeh, Taiwan	
adidas Hellas A.E., Thessaloniki, Griechenland	adidas Team, Inc., Portland, Oregon, USA	
adidas Hong Kong Ltd., Hongkong, China	adidas Trgovina d.o.o., Ljubljana, Slowenien	
adidas Imports & Exports Ltd., Kairo, Ägypten		
adidas India Marketing Pvt. Ltd., Neu-Delhi, Indien		
adidas Industrial, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko		

Impressum & Kontakt

adidas AG

Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

Tel: + 49 (0) 91 32 84 - 0
Fax: + 49 (0) 91 32 84 - 22 41
www.adidas-Group.de

Investor Relations

Tel: + 49 (0) 91 32 84 - 32 96
Fax: + 49 (0) 91 32 84 - 31 27
E-Mail: investor.relations@adidas-Group.com
www.adidas-Group.de/investoren

258
/ 2013

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 Webseite des Unternehmens.

Des Weiteren steht Ihnen unsere Investor Relations
und Media App im App Store zur Verfügung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in diesem
Geschäftsbericht auf die Darstellung von eingetragenen
Markenzeichen.

Konzept und Design

Strichpunkt, Stuttgart / Berlin

FINANZKALENDER

2014

5. März 2014

Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2013

Bilanzpressekonferenz
in Herzogenaurach
Pressemitteilung, Telefonkonferenz
mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2013

6. Mai 2014

Veröffentlichung der Ergebnisse des ersten Quartals 2014

Pressemitteilung, Telefonkonferenz
mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Berichts zum
ersten Quartal

8. Mai 2014

Hauptversammlung

Fürth, Bayern
Webcast

9. Mai 2014

Dividendenzahlung

(vorbehaltlich der Zustimmung
durch die Hauptversammlung)

7. August 2014

Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2014

Pressemitteilung, Telefonkonferenz
mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Halbjahresberichts

6. November 2014

Veröffentlichung der Neunmonatsergebnisse 2014

Pressemitteilung, Telefonkonferenz
mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Neunmonatsberichts

adidas AG

Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

©2014 adidas AG