

adidas



GESCHÄFTS-
BERICHT

2022

UNSER UNTERNEHMENSZWECK

**DURCH
SPORT** KÖNNEN
WIR **LEBEN
VERÄNDERN**

UNSERE MISSION

DIE WELTWEIT BESTE
SPORTARTIKELMARKE SEIN

UNSERE HALTUNG

„IMPOSSIBLE IS NOTHING“

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZIELE - ERGEBNISSE - AUSBLICK

ZIELE - ERGEBNISSE - AUSBLICK

	Ziele 2022 ^{1,2}	Ergebnisse 2022 (im Vgl. zum Vorjahr) ²	Ausblick 2023
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	Anstieg zwischen 11 % und 13 %	1 %	Rückgang im hohen einstelligen Prozentbereich
Bruttomarge	Anstieg auf einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 %	47,3 % -3,4 PP	
Operative Marge/Betriebsergebnis	Anstieg auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 %	3,0 % -6,4 PP	negatives Betriebsergebnis in Höhe von 700 Mio. €
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	Anstieg auf einen Wert zwischen 1.800 Mio. € und 1.900 Mio. €	254 -83 %	
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	Rückgang auf unter 20 %	24,0 % 4,0 PP	Erreichen eines Werts zwischen 25 % und 26 %
Investitionen (in Mio. €) ³	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €	695	Erreichen eines Werts von etwa 600 Mio. €

1 Wie am 9. März 2022 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Laufe des Jahres aktualisiert.

2 Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

3 Ohne Akquisitionen und Leasing.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

FINANZHIGHLIGHTS 2022 (IFRS)

FINANZHIGHLIGHTS 2022 (IFRS)

	2022	2021	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse ¹	22.511	21.234	6 %
Bruttoergebnis ¹	10.644	10.765	-1 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen ¹	10.260	8.892	15 %
EBITDA ¹	1.874	3.066	-39 %
Betriebsergebnis ¹	669	1.986	-66 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ¹	254	1.492	-83 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn	612	2.116	-71 %
Wichtige Kennzahlen			
Bruttomarge ¹	47,3 %	50,7 %	-3,4 PP
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse ¹	45,6 %	41,9 %	3,7 PP
Operative Marge ¹	3,0 %	9,4 %	-6,4 PP
Steuerquote ¹	34,5 %	19,4 %	15,0 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ¹	2,7 %	10,0 %	-7,2 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ¹	24,0 %	20,0 %	4,0 PP
Eigenkapitalquote ²	24,6 %	34,0 %	-9,4 PP
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA ¹	3,2	0,7	n.a.
Verschuldungsgrad ²	121,2 %	27,7 %	93,5 PP
Eigenkapitalrendite ²	12,3 %	28,1 %	-15,9 PP
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	20.296	22.137	-8 %
Vorräte	5.973	4.009	49 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	4.961	4.072	22 %
Operatives kurzfristiges Betriebskapital	5.594	3.890	44 %
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	4.991	7.519	-34 %
Investitionen	695	667	4 %
Mittelabfluss/-zufluss aus betrieblicher Tätigkeit ¹	-458	2.873	n.a.
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis ¹	1,25	7,47	-83 %
Verwässertes Ergebnis ¹	1,25	7,47	-83 %
Mittelabfluss/-zufluss aus betrieblicher Tätigkeit ¹	-2,50	14,79	n.a.
Dividende ³	0,70	3,30	-79 %
Aktienkurs am Ende des Jahres	127,46	253,20	-50 %
Sonstiges (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeitenden	59.258	61.401	-3 %
Anzahl der Aktien	178.537.198	191.594.855	-7 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	183.263.629	194.172.984	-6 %

1 Die Zahlen für 2022 und 2021 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

2 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

3 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

ÜBER DIESEN BERICHT

Im Geschäftsbericht 2022 veröffentlicht adidas sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Informationen. Der Bericht bietet einen umfassenden Überblick über unsere Leistung im Finanz-, Umwelt- und Sozialbereich im Geschäftsjahr 2022.

Wir veröffentlichen unseren Geschäftsbericht ausschließlich in digitaler Form. Er ist im PDF-Format und als Online-Bericht verfügbar. Der Online-Bericht findet sich auf unserer Website. ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](https://report.adidas-group.com)

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2022. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in dieser Publikation auf die Darstellung eingetragener Warenzeichen sowie auf Verweise zu Rundungsdifferenzen, die bei Prozentangaben und Zahlen auftreten können. Zudem verzichten wir stellenweise auf geschlechtsspezifische Formulierungen wie Mitarbeiter*innen oder Konsument*innen. Die gewählte männliche Form steht dann stellvertretend für alle Geschlechter. Der adidas Geschäftsbericht 2022 erscheint in deutscher und englischer Sprache.

FOLGENDE SYMBOLE WEISEN AUF WICHTIGE INFORMATIONEN HIN:

► Es finden sich weiterführende Informationen online oder auf einer anderen Seite im Geschäftsbericht.

[] Diese Inhalte sind Teil der nichtfinanziellen Erklärung und unterlagen einer gesonderten Prüfung mit hinreichender Sicherheit („Reasonable Assurance“).

[] Diese Inhalte sind Teil der nichtfinanziellen Erklärung und unterlagen einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit („Limited Assurance“).

Grüne Unterstreichung: Dieser Begriff wird im Glossar näher erläutert.

UNABHÄNGIGE PRÜFUNG

Der von der adidas AG aufgestellte Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und -Verlust-Rechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie der Konzernlagebericht wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. ► [SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS](#)

Dieser Bericht enthält eine zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung für die adidas AG und den Konzern, die einer gesonderten Prüfung mit hinreichender Sicherheit bzw. mit begrenzter Sicherheit durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlag. Die Prüfung erfolgte nach dem International Standard on Assurance Engagements, ISAE 3000 (revised). Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, wurden in Anlehnung an die Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt. Der GRI-Content-Index findet sich im Online-Bericht. Die Prüfung des Online-Berichts sowie von Verweisen auf externe Quellen wie unsere Website war nicht Gegenstand des Auftrags von KPMG. ► [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG](#) ► [SIEHE VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS](#) ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](https://report.adidas-group.com)

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

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

ALTERNATIVE LEISTUNGSKENNZAHLEN

adidas verwendet im Rahmen seiner Regel- und Pflichtpublikationen alternative Leistungskennzahlen („Alternative Performance Measures“ – „APM“), die sogenannte Non-GAAP-Measures sein können. Eine Übersicht dieser alternativen Leistungskennzahlen findet sich auf unserer Website.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/FINANZPUBLIKATIONEN](https://www.adidas-group.com/s/finanzpublikationen)

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
----------	--	----------	---	----------	--	----------	-------------------------	----------	----------------------------------

ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2022

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

<u>Interview mit unserem CEO</u>	009
<u>Vorstand</u>	014
<u>Aufsichtsrat</u>	019
<u>Bericht des Aufsichtsrats</u>	023
<u>Erklärung zur Unternehmensführung</u>	033
<u>Unsere Aktie</u>	046

KONZERNLAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

<u>Strategie</u>	052
<u>Global Brands</u>	053
<u>Global Sales</u>	060
<u>Global Operations</u>	064
<u>Unser Team</u>	069
<u>Nachhaltigkeit</u>	079
<u>Umweltauswirkungen</u>	083
<u>Soziale Auswirkungen</u>	097
<u>Sustainable Finance</u>	111
<u>Nichtfinanzielle Erklärung</u>	122

KONZERNLAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

<u>Internes Managementsystem</u>	125
<u>Geschäftsentwicklung</u>	129
<u>Gewinn-und-Verlust-Rechnung</u>	131
<u>Bilanz und Kapitalflussrechnung</u>	139
<u>Treasury</u>	146
<u>Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG</u>	153
<u>Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB sowie erläuternder Bericht</u>	157
<u>Geschäftsentwicklung nach Segmenten</u>	163
<u>Ausblick</u>	168

<u>Risiko- und Chancenbericht</u>	171
<u>Erläuterung der Risiken</u>	180
<u>Erläuterung der Chancen</u>	189
<u>Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management</u>	194

KONZERNABSCHLUSS

<u>Konzernbilanz</u>	198
<u>Konzern-Gewinn-und-Verlustrechnung</u>	200
<u>Konzerngesamtergebnisrechnung</u>	202
<u>Konzerneigenkapitalveränderungs- rechnung</u>	203
<u>Konzernkapitalflussrechnung</u>	205
<u>Konzernanhang</u>	207
<u>Erläuterungen zur Konzernbilanz</u>	236
<u>Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und- Verlustrechnung</u>	292
<u>Sonstige Erläuterungen</u>	301
<u>Anteilsbesitz</u>	315
<u>Versicherung der gesetzlichen Vertreter</u>	318
<u>Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers</u>	319
<u>Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung</u>	327

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

<u>Zehnjahresübersicht</u>	332
<u>EU-Taxonomie-Tabellen</u>	334
<u>Glossar</u>	338
<u>Unterstützungserklärung</u>	342
<u>Finanzkalender</u>	346

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

INTERVIEW MIT UNSEREM CEO	9
VORSTAND	14
AUFSICHTSRAT	19
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	23
ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	33
UNSERE AKTIE	46

INTERVIEW MIT UNSEREM CEO

BJØRN GULDEN



adidas ist ein Unternehmen wie kein anderes. Wir haben alles, was es braucht, um zu gewinnen.

HALLO BJØRN, UND WILLKOMMEN BEI DEN DREI STREIFEN. ODER SOLLTEN WIR EHER SAGEN ‚WILLKOMMEN ZURÜCK‘ BEI DEN DREI STREIFEN?

Nun, man kann beides sagen. ‚Willkommen‘ passt gut und natürlich auch ‚Willkommen zurück‘, und ich freue mich über beides. Es ist wie eine Heimkehr zu der Marke, die mir schon immer total am Herzen lag. Mein Vater war ein adidas Athlet und ich hatte als Kind beim Sport immer adidas an. Und dann war ja auch mein erster Job bei adidas. Ich habe adidas immer im Blick behalten, als ich in anderen Bereichen der Branche gearbeitet habe. Daher ist es eine große Ehre für mich, zurückkehren zu dürfen.

WIE WAR ES, ZU BEGINN DES JAHRES ALS VORSTANDSVORSITZENDER VON ADIDAS INS BÜRO ZU KOMMEN?

Als ich das Gebäude betrat, hat sich das sehr gut angefühlt. Natürlich weiß ich, dass es im Moment nicht so rosig aussieht und dass man von uns erwartet, dass wir besser werden. Und ich kann diese Hoffnung spüren.

DU WARST FAST DEIN GANZES LEBEN LANG SPORTLER UND BIST JETZT VORSTANDSVORSITZENDER VON ADIDAS. WIE HAT DER SPORT DEIN LEBEN UND DEINEN FÜHRUNGSSTIL GEPRÄGT?

Sport ist mein Leben. Da mein Vater Leistungssportler war, habe ich als Kind alle möglichen Sportarten gemacht – von Skifahren über Leichtathletik bis hin zu Handball und Fußball. Ich habe später professionell Fußball und Handball gespielt, aber leider hat eine Verletzung meine Karriere vorzeitig beendet. Meine Frau war Landesmeisterin im Turnen, und meine Söhne haben auf hohem Niveau Fußball gespielt. Ich verbringe fast 100 % meiner Zeit mit Dingen, die mit Sport zu tun haben.

Ich habe einen Bachelor- und einen Master-Abschluss, aber was mir am meisten über Führung beigebracht hat, ist der Mannschaftssport. Man spielt mit Leuten, die man mag, mit Leuten, die man nicht mag, mit Leuten, die besser oder schlechter sind als man selbst, und man muss die Position finden, auf der man den größten Einfluss auf das Team hat. Ich habe durch Sport viel gelernt und lerne immer noch viel.

DU BEZEICHNEST DICH SELBST ALS ‚SPORTROMANTIKER‘. WAS MEINST DU DAMIT?

Ich glaube, dass alle Sportarten wichtig sind. Es gibt eine Tendenz, sich auf die großen Sportarten wie Fußball, Basketball und Laufen zu konzentrieren, aber die kleineren Sportarten sind genauso interessant. Ich hatte immer das Gefühl, dass Adi Dassler auch ein Sportromantiker war, der versucht hat, für alle Sportarten die beste Ausrüstung zu liefern. Und ich habe die selbe Philosophie. Sichtbarkeit in vielen Sportarten bringt viel, denn das macht uns glaubwürdig. Darum bin ich ein Sportromantiker. Ich liebe alle Sportarten.

DU HAST VORHIN MANNSCHAFTSSPORT ERWÄHNT. WIE BAUST DU EIN SIEGERTEAM AUF?

Nun, es ist schwer zu sagen, wie ich ein erfolgreiches Team aufbaue, denn das Wort ‚ich‘ ist hier etwas irreführend. Ich denke, wir bauen erfolgreiche Teams auf, indem wir uns gegenseitig respektieren, unsere individuellen Stärken nutzen und versuchen, unsere Kolleginnen und Kollegen besser zu machen. Das ist die beste Formel. Wenn man sich die Fußball-WM ansieht, gewinnt nicht immer die Mannschaft, die auf dem Papier die beste ist. Oft gewinnt die Mannschaft, die geschlossen auftritt und als Team agiert.

Natürlich braucht man einen Trainer, und man braucht einen oder mehrere Kapitäne. Letztlich dürfen wir nicht vergessen, dass ein schlechter Trainer ein gutes Team schlecht machen kann, aber auch, dass ein großartiger Trainer allein ein schlechtes Team nicht gut machen kann. Alle Spielerinnen und Spieler müssen ihre Rolle ausfüllen und versuchen, nicht nur sich selbst, sondern auch ihre Mitspielerinnen und Mitspieler besser zu machen. Das sind die Teams, die in Zukunft Erfolg haben werden.

Und dann ist da noch die Unternehmenskultur. Wir sind in so vielen verschiedenen Märkten tätig, dass wir ein wirklich multikulturelles Team brauchen. Ich denke auch, dass unser Arbeitsplatz ein Ort sein sollte, an dem man total viel Spaß hat. Wir sollten viel lachen und uns selbst nicht zu ernst nehmen. Wir sollten anders sein dürfen und uns gegenseitig respektieren. Es spielt keine Rolle, wer man ist oder welchen Job man macht, wir sind alle adidas. Damit kommt dann der Teamgeist, den wir brauchen, um zu gewinnen.

LASS UNS NUN DAS THEMA WECHSELN UND ÜBER DAS GESCHÄFT SPRECHEN. WIE SIEHST DU DIE AKTUELLE SITUATION?

Wenn man sich die Zahlen ansieht, ist es offensichtlich, dass wir nicht so performen, wie wir sollten. Ich habe es schon oft gesagt, wir haben alles, was wir brauchen, um zu gewinnen: Wir haben eine großartige Marke, wir haben Glaubwürdigkeit, Authentizität, Innovation, Partnerschaften, wir haben sehr talentierte Leute, und wir haben ein globales Netzwerk.

Aber Covid-19 hat adidas vor Probleme gestellt, die vielleicht nicht so pragmatisch angegangen wurden, wie es hätte sein sollen. Jetzt sind wir in einer Strategie gefangen, die nicht wirklich an die Veränderungen in der Welt angepasst ist – mit der Pandemie und allem, was danach kam.

Jetzt sollten wir unsere Multi-Brand-Einzelhandelspartner und ihre Konsumentinnen und Konsumenten zufrieden stellen. Sie brauchen starke Umsätze, aber wir brauchen auch einen starken Direktverkauf für uns selbst. Wir müssen bei der Vermarktung unserer Produkte all diese Kanäle besser und mit mehr Disziplin managen.

Wir wissen, dass 2022 ein schwieriges Jahr war und dass 2023 nicht viel einfacher wird. Unsere gesamte Branche hat unter hohen Lagerbeständen gelitten, und als Konsequenz gibt es viele Rabattaktionen auf dem Markt.

Aber wir haben auch einige Gewinner, vor allem im Performance-Bereich. Unser Fußballgeschäft ist mit großartigen neuen Konzepten und Produkten sehr gut aufgestellt, und wir haben enorme Fortschritte im Laufsport gemacht, der vielleicht der schwierigste Bereich ist, in dem man sich als Performance-Marke qualifizieren muss. Ich finde es toll, dass wir uns in der Outdoor-Branche etabliert haben, unser Golfgeschäft läuft gut, und auch im Bereich Basketball haben wir einiges vor.

Im Lifestyle-Bereich haben wir Kooperationen mit Gucci, Prada, Moncler und anderen. Ich denke, wenn die Leute manchmal sagen, wir sind nicht interessant, sind wir vielleicht manchmal zu interessant und feiern die einzelnen Erfolge nicht, weil wir so viele haben. Ich bin mir sicher, dass wir, wenn wir etwas Zeit haben, dies zu einer sehr erfolgreichen Formel machen können – und werden. Wir müssen nur noch ein wenig an den Grundlagen arbeiten.

WORAUF MUSS SICH ADIDAS KONZENTRIEREN, UM WIEDER AUF KURS ZU KOMMEN?

Wir müssen uns auf den Kern unseres Geschäfts konzentrieren: Design, Entwicklung, Beschaffung, Marketing, Verkauf und Lieferung von Produkten. Wir dürfen nie vergessen, dass wir eine Marke für Schuhe, Bekleidung und Accessoires sind, die physische Produkte verkauft. Alles darum herum sollte dies unterstützen. Im Moment bedeutet das, dass wir uns auf das Produkt konzentrieren müssen, auf die Art und Weise, wie wir es vermarkten, und darauf, die serviceorientierteste Organisation sowohl für unsere Einzelhandelspartner als auch für unsere Konsumentinnen und Konsumenten zu sein.

Wir sollten die beliebteste Marke sein, sowohl bei Athletinnen und Athleten als auch bei denen, die Einfluss auf unser Geschäft haben. Wir müssen das beste Produkt herstellen und immer daran denken, dass unsere Konsumentinnen und Konsumenten zwar global informiert sind, aber dennoch lokal denken und handeln.

WIE SCHÄTZT DU DIE BEDEUTUNG UNSERER MÄRKTE EIN?

Während der Coronavirus-Pandemie haben sich die Märkte uneinheitlich entwickelt. China war gleichzeitig in Teilen offen und in anderen geschlossen, die USA waren offen, aber Europa war geschlossen – das bedeutete, dass die Markteinführung von Produkten und die Ströme innerhalb unserer Industrie von sehr global zu sehr lokal wurden. Die politischen Spannungen und das wirtschaftliche Chaos der letzten drei Jahre haben ebenfalls dazu beigetragen.

Die Bedürfnisse in China können sich von denen in Deutschland oder Nordamerika unterscheiden. Dieser lokale Fokus, den Konsumentinnen und Konsumenten das zu geben, was sie wollen, muss an erster Stelle stehen. Man kann ihnen nicht diktieren, was sie wollen. Wir müssen ihnen zuhören. Ja, sie werden von globalen Athletinnen und Athleten, Prominenten und globalen Produkten beeinflusst, aber wir müssen auch akzeptieren, dass es lokale Einflüsse gibt. Diese Balance müssen wir finden.

Wir können auch unsere Vermarktungsprozesse optimieren. Schnelligkeit ist wichtiger geworden, und wir müssen agiler werden. Die Dinge ändern sich schnell, und wir müssen mit diesen Veränderungen Schritt halten, um in den Augen unserer Konsumentinnen und Konsumenten relevant zu bleiben.

SOLL DER FOKUS AUF BESTIMMTE MÄRKTE GELEGT WERDEN?

Die Märkte werden gleichberechtigt, aber individuell behandelt. Ich denke, es ist falsch, Prioritäten zu setzen und zu sagen, dass ein Markt wichtiger ist als ein anderer. Wir sollten auf jedem Markt stark sein und unseren Ansatz an jeden Markt anpassen.

Das bedeutet, dass wir in Europa als unserem Heimatmarkt Marktführer sein sollten. Wir wissen auch, dass man nicht wirklich eine globale Marke ist, wenn man in Nordamerika nicht erfolgreich ist. China war für uns ein Wachstumsmotor. Aufgrund der Pandemie und anderer Herausforderungen sind wir jedoch nicht mehr da, wo wir einmal waren, aber ich habe das Gefühl, dass es dort wieder aufwärts geht. In Lateinamerika sieht es super aus, was mich optimistisch stimmt. Und dann gibt es noch Märkte wie Korea und Japan, die sehr richtungsweisend und sehr modeorientiert sind. Hier haben wir echte Wachstumschancen.

Um auf jedem Markt zu gewinnen, müssen wir enger mit unseren Konsumentinnen und Konsumenten zusammenarbeiten, um herauszufinden, was funktioniert und was nicht. Wenn man ein gutes Produkt hat und der Einzelhändler es haben will, werden unsere Konsumentinnen und Konsumenten es wahrscheinlich auch kaufen. Wenn der Einzelhändler es nicht will, dann wollen die Konsumentinnen und Konsumenten es wahrscheinlich auch nicht.

Wir haben sowohl physische Läden als auch unseren E-Commerce-Kanal, so dass wir immer die Produkte auf den Markt bringen können, die wir wollen, und sie testen können. Wir verfügen bereits über viele Konsumenteneinblicke, die uns definitiv helfen könnten, auf den Märkten zu gewinnen.

APROPOS EINBLICKE UND TRENDS: WELCHE TRENDS SIEHST DU DERZEIT IN DER BRANCHE?

Es gibt so viele Megatrends, die gut für uns als Unternehmen sind, aber der, der mir am besten gefällt, ist, dass die Menschen während Covid wieder angefangen haben, mehr Sport zu treiben. Sie achten wieder mehr auf ihre Gesundheit und entdecken Individualsportarten – vor allem in der freien Natur – wie Walking, Laufen, Radfahren und Skifahren. Auch Yoga, Pilates und eine Vielzahl anderer Sportarten nehmen zu, und das ist sehr gut für uns!

Der Arbeitsplatz wird immer legerer, und die Menschen tragen Sneaker und Marken-Sweatshirts zur Arbeit. Es ist offensichtlich, dass das Homeoffice dazu geführt hat, dass die Menschen in allen Bereichen ihres Lebens legerer geworden sind.

Vergangenes Jahr wurden Samba und Gazelle zu dem besonderen Look, den alle wollten. Das ist etwas, das wir besitzen und total angesagt ist. Das hat sich in den vergangenen sechs bis neun Monaten organisch entwickelt, und ist ein Trend, von dem wir wirklich profitieren.

ADIDAS HAT SCHON IMMER EINEN STARKEN FOKUS AUF NACHHALTIGKEIT GELEGT. WIE WICHTIG IST DIESES THEMA FÜR DICH?

Für mich ist Nachhaltigkeit eine Priorität, die alle Unternehmen haben sollten. Dinge zu tun, die gut für die nächste Generation sind – für den Planeten – ist ein Wert, den wir alle haben müssen. Diese Branche, und insbesondere adidas, hat in den letzten 30 Jahren viel Gutes für den Planeten getan. Damals haben wir überhaupt nicht darüber nachgedacht, und jetzt sehen wir, wo wir stehen.

Unser Unternehmen hat sich sehr klare Ziele gesetzt, was wir erreichen wollen, und wir werden genau das tun. Nachhaltigkeit wird eines der Dinge sein, über die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – vor allem diejenigen, die am Produkt arbeiten – Bescheid wissen müssen. Das ist nichts, was wir nur an eine Abteilung delegieren können. Ich glaube, dass alle im Unternehmen hier informiert sein sollten.

WORAUF FREUST DU DICH IM JAHR 2023 AM MEISTEN?

Ich freue mich auf die großen Sportereignisse, darunter die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2023 in Australien und Neuseeland. Was die geschäftliche Seite betrifft, so freue ich mich darauf, Fortschritte bei unserem Turnaround zu machen und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu zeigen, dass wir positive Veränderungen herbeiführen können. Auch wenn wir kurzfristig Probleme haben, können wir wieder dorthin zurückkehren, wo wir hingehören.

MÖCHTEST DU ABSCHLIESSEND UNSEREN AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄREN NOCH ETWAS MITTEILEN?

adidas ist ein Unternehmen wie kein anderes. Es gibt wahrscheinlich wenige andere Marken auf der Welt, die so emotional sind wie adidas. Wir sind relevant im Sport, in der Musik, in der Unterhaltung und in der Mode. Unsere Anziehungskraft ist global und erstreckt sich über mehrere Generationen. Und wenn ich in die Zukunft blicke, dann sehe ich, dass die Menschen mehr Sport treiben, sich legerer kleiden und noch stärker markenorientiert sind. Wenn man sich das alles vor Augen hält, denke ich, dass wir ein großartiges Unternehmen sind, in das es wert ist, zu investieren.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

VORSTAND

**UNSER VORSTAND HAT SECHS MITGLIEDER.
JEDES VORSTANDSMITGLIED IST FÜR MINDESTENS EINEN
GESCHÄFTSBEREICH IM UNTERNEHMEN VERANTWORTLICH.**

Weitere Informationen zum Vorstand der adidas AG unter

► [ADIDAS-GROUP.COM/VORSTAND](https://www.adidas-group.com/vorstand)

**BJØRN GULDEN¹****Vorstandsvorsitzender**

Bjørn Gulden wurde 1965 in Zürich, Schweiz, geboren und ist norwegischer Nationalität. Er erwarb einen Bachelor of Business Administration der University of Rogaland, Norwegen, und schloss ein MBA-Studium an der Babson Graduate School of Business, USA, ab. Zwischen 1992 und 1999 hatte er bei adidas in Herzogenaurach verschiedene Führungspositionen inne, zuletzt als Senior Vice President of Apparel and Accessories. 1999 wechselte Bjørn Gulden als Head of Product, Marketing and Sourcing zu Helly Hansen nach Norwegen, wo er nach seinem Ausscheiden noch mehrere Jahre Beiratsmitglied war. Ab 2000 war er als Generalbevollmächtigter der Deichmann-Gruppe sowie als President/CEO der US-amerikanischen Deichmann-Tochtergesellschaft Rack Room Shoes tätig. Von 2012 bis 2013 war Bjørn Gulden Vorstandsvorsitzender und von 2013 bis 2018 Aufsichtsratsmitglied des Schmuckherstellers Pandora in Dänemark. 2013 wechselte er zur Puma SE nach Herzogenaurach, wo er als Vorstandsvorsitzender den Vorstand leitete. Von 2014 bis 2022 war er außerdem Mitglied des Aufsichtsrats der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Seit 1. Januar 2023 ist Bjørn Gulden Vorstandsmitglied und Vorstandsvorsitzender (CEO) der adidas AG mit Sitz in Herzogenaurach.

MANDATE:

- Vorsitzender des Board of Directors, Salling Group A/S, Brabrand, Dänemark
- Mitglied des Board of Directors, Essity AB, Stockholm, Schweden
- Mitglied des Aufsichtsrats, Tchibo GmbH, Hamburg

¹ Seit 1. Januar 2023.



ROLAND AUSCHEL

Global Sales

Roland Auschel wurde 1963 in Bad Waldsee, Deutschland, geboren und ist deutscher Nationalität. Er erwarb einen Bachelor-Abschluss in Europäischer Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Münster sowie an der University of Hull, Großbritannien, und einen MBA an der University of Miami, USA. 1989 kam Roland Auschel als strategischer Planer zu adidas. Während seiner beruflichen Laufbahn im Unternehmen hatte er viele leitende Managementpositionen inne, unter anderem als Business Unit Manager, Key Account Manager Europe und Head of Region Europe, Middle East and Africa. 2009 wurde er zum Chief Sales Officer Multichannel Markets ernannt. 2013 wurde Roland Auschel in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Sales.



BRIAN GREVY

Global Brands

Brian Grevy wurde 1971 in Kolding, Dänemark, geboren und ist dänischer Nationalität. Nach seinem Studium an der Business School Vejle, Dänemark, hatte Brian Grevy von 1998 bis 2006 verschiedene Führungspositionen bei adidas und Reebok Nordics inne. 2006 wechselte er als Director Men's Training in die adidas Unternehmenszentrale nach Herzogenaurach, wo er ab 2010 als Senior Vice President für Training & Regional Sports zuständig war. Von 2012 bis 2014 war Brian Grevy General Manager adidas Nordics in Stockholm, Schweden. In den Jahren 2014 bis 2016 leitete er in Herzogenaurach als General Manager die adidas Business Unit Training. Anschließend wechselte er zu Gant in Stockholm, Schweden, wo er zunächst Chief Marketing Officer und ab 2018 Chief Executive Officer war. 2020 wurde Brian Grevy in den adidas Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Brands.

MANDATE:

- Mitglied des Board of Directors, Pitzner Gruppen Holding A/S, Kopenhagen, Dänemark



HARM OHLMEYER

Finanzvorstand

Harm Ohlmeyer wurde 1968 in Hoya, Deutschland, geboren und ist deutscher Nationalität. Er erwarb einen Abschluss in Betriebswirtschaft an der Universität Regensburg und schloss zudem ein MBA-Studium an der Murray State University, USA, ab. Harm Ohlmeyer ist seit 1998 bei adidas tätig und sammelte umfangreiche Erfahrung im Finanz- und Vertriebsbereich, unter anderem als CFO TaylorMade-adidas Golf in Carlsbad, USA, und Senior Vice President Finance adidas Brand und Global Sales (adidas und Reebok). Ab 2011 verantwortete er das E-Commerce-Geschäft des Unternehmens als Senior Vice President Digital Brand Commerce. Von 2014 bis 2016 hatte er zusätzlich die Position Senior Vice President Sales Strategy and Excellence inne. 2017 wurde Harm Ohlmeyer zum Finanzvorstand bestellt. Vom 12. November 2022 bis 31. Dezember 2022 leitete er die adidas AG übergangsweise als Vorstandsvorsitzender.

MANDATE:

- Mitglied des Aufsichtsrats, SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA, Bremen



AMANDA RAJKUMAR

Global Human Resources, People and Culture

Amanda Rajkumar wurde 1972 in Northampton, Großbritannien, geboren und ist britischer Nationalität. Sie erwarb einen Bachelor of Science am Goldsmiths College der London University, Großbritannien, bevor sie ihre berufliche Laufbahn bei der Londoner Personalberatung JM Management begann. Ab 1998 war sie bei JPMorgan Chase in verschiedenen leitenden HR-Management-Positionen tätig. 2009 wechselte sie zu BNP Paribas, wo sie über elf Jahre im Bereich Global Human Resources für verschiedene Geschäftsbereiche in Europa und den USA tätig war. Zuletzt leitete sie als Chief Human Resources Officer die Personalabteilung für die Region Amerika und verantwortete die Intermediary Holding Company von BNP Paribas in Amerika mit Zuständigkeit für die Bereiche Retail und Wholesale. Anfang 2021 wurde Amanda Rajkumar in den adidas Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Human Resources, People and Culture. Im Mai 2021 wurde sie zur Arbeitsdirektorin bestellt.

**MARTIN SHANKLAND****Global Operations**

Martin Shankland wurde 1971 in Sydney, Australien, geboren und ist australischer Nationalität. Er erwarb einen Bachelor of Commerce an der University of New South Wales, Australien, und schloss das Professional Year Program des Australian Institute of Chartered Accountants ab. Er begann seine Karriere bei adidas 1997 als Finance Director Russland/GUS und hatte von 2000 bis 2017 die Position Managing Director inne. Von 2017 bis 2019 war er Managing Director Emerging Markets. 2019 wurde Martin Shankland in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Operations.

MITGLIED DES VORSTANDS BIS 11. NOVEMBER 2022**KASPER RORSTED****Mandate:**

- Mitglied des Aufsichtsrats, Siemens AG, Berlin und München
- Mitglied des Verwaltungsrats, Nestlé S.A., Vevey, Schweiz²

² Bis 7. April 2022.

AUFSICHTSRAT

THOMAS RABE

VORSITZENDER

Wohnhaft in Berlin

Geboren am 6. August 1965

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Vorstandsvorsitzender, Bertelsmann Management SE, Gütersloh

Chief Executive Officer, RTL Group S.A., Luxemburg, Luxemburg

UDO MÜLLER*

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Wohnhaft in Herzogenaurach

Geboren am 14. April 1960

Im Aufsichtsrat seit 6. Oktober 2016

Manager History Management, adidas AG, Herzogenaurach

IAN GALLIENNE

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Wohnhaft in Gerpennes, Belgien

Geboren am 23. Januar 1971

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

Chief Executive Officer, Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel, Belgien

Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen:

- Mitglied des Board of Directors, Pernod Ricard SA, Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, SGS SA, Genf, Schweiz
 - Mandate innerhalb der Groupe Bruxelles Lambert bzw. in mit dieser unter gemeinsamer Kontrolle stehenden Unternehmen:
 - Mitglied des Board of Directors, Imerys SA, Paris, Frankreich
 - Mitglied des Board of Directors, Sienna Investment Managers SA³, Strassen, Luxemburg
 - Mitglied des Board of Directors, Compagnie Nationale à Portefeuille SA, Loverval, Belgien
 - Mitglied des Board of Directors, Château Cheval Blanc, Société Civile, Saint-Émilion, Frankreich
 - Mitglied des Board of Directors, GBL Development Ltd., London, Großbritannien
 - Vorsitzender des Aufsichtsrats⁴, Marnix French ParentCo SAS (Webhelp Group), Paris, Frankreich
 - Mitglied des Board of Directors, Financière De La Sambre, Loverval, Belgien
 - Mitglied des Board of Directors, Carpar SA, Loverval, Belgien

PETRA AUERBACHER*

Wohnhaft in Emskirchen

Geboren am 27. Dezember 1969

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach⁵

³ Seit 21. Juli 2022, zuvor Sienna Capital S.à.r.l.

⁴ Seit 19. November 2019.

⁵ Seit 8. Mai 2022, zuvor Project Manager Creative Direction, adidas AG, Herzogenaurach.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

BIRGIT BIERMANN*

Wohnhaft in Bochum

Geboren am 26. Dezember 1973

Im Aufsichtsrat seit 1. September 2022

Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands, IGBCE, Hannover

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Merck KGaA, Darmstadt

JACKIE JOYNER-KERSEE

Wohnhaft in Ballwin, Missouri, USA

Geboren am 3. März 1962

Im Aufsichtsrat seit 12. Mai 2021

CEO Jackie Joyner-Kersee Foundation und Motivationssprecherin, East St. Louis, Illinois, USA

CHRISTIAN KLEIN

Wohnhaft in Mühlhausen

Geboren am 4. Mai 1980

Im Aufsichtsrat seit 11. August 2020

Vorstandssprecher (CEO), SAP SE, Walldorf

Mandate innerhalb des SAP-Konzerns:

- Mitglied des Board of Directors, Qualtrics International, Inc., Provo, Utah, USA⁶

BASTIAN KNOBLOCH*

Wohnhaft in Bramsche

Geboren am 12. September 1982

Im Aufsichtsrat seit 1. Januar 2022

Vorsitzender des Betriebsrats Campus North, adidas AG, Rieste

KATHRIN MENGES

Wohnhaft in Großenbrode

Geboren am 16. Oktober 1964

Im Aufsichtsrat seit 8. Mai 2014

Selbstständige Unternehmerin

BEATE ROHRIG*

Wohnhaft in Glashütten

Geboren am 24. März 1965

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Landesbezirksleiterin IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Landesbezirk Bayern, München

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Wacker Chemie AG, München

⁶ Seit 14. Dezember 2020.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NASSEF SAWIRIS

Wohnhaft in London, Großbritannien

Geboren am 19. Januar 1961

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

Executive Chairman und Mitglied des Board of Directors, OCI N.V., Amsterdam, Niederlande

Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen:

- Chief Executive Officer, Avanti Acquisition Corp., New York, USA (in Liquidation)

FRANK SCHEIDERER*

Wohnhaft in Wilhelmsdorf

Geboren am 16. April 1977

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Director Finance – Strategy and Programs, adidas AG, Herzogenaurach

MICHAEL STORL*

Wohnhaft in Oberreichenbach

Geboren am 3. Juli 1959

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach

BODO UEBBER

Wohnhaft in München

Geboren am 18. August 1959

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Selbstständiger Unternehmensberater

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA/Bertelsmann Management SE, Gütersloh
- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Evercore GmbH, Frankfurt/Main

Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen:

- Non-Executive Director, Levere Holding Corp., Grand Cayman, Kaiman-Inseln

JING ULRICH

Wohnhaft in Stamford, Connecticut, USA

Geboren am 28. Juni 1967

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Managing Director und Vice Chairman, Investment Banking, JPMorgan Chase & Co., New York, USA⁷

GÜNTER WEIGL*

Wohnhaft in Oberreichenbach

Geboren am 14. April 1965

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Senior Vice President Brand Partnerships, adidas AG, Herzogenaurach⁸

⁷ Seit 1. Mai 2022, zuvor Vice Chairman of Global Banking and Asia Pacific, JPMorgan Chase & Co., New York, USA.

⁸ Seit 15. August 2021, zuvor Senior Vice President Global Sports Marketing & Brand Relations, adidas AG.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

MITGLIED DES AUFSICHTSRATS BIS 31. AUGUST 2022

ROLAND NOSKO*

Wohnhaft in Wolnzach

Geboren am 19. August 1958

Im Aufsichtsrat seit 13. Mai 2004

Bezirksleiter IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Bezirk Nürnberg, Nürnberg

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, CeramTec GmbH, Plochingen⁹
- Mitglied des Aufsichtsrats, Plastic Omnium Automotive Exteriors GmbH, München¹⁰

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE

Präsidium:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Udo Müller*

Präsidialausschuss:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Udo Müller*, Michael Storl*¹¹

Prüfungsausschuss:

Bodo Uebber (Vorsitzender), Kathrin Menges, Frank Scheiderer*, Günter Weigl*

Nominierungsausschuss:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Kathrin Menges

Vermittlungsausschuss gemäß §27 Abs. 3 MitbestG:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Petra Auerbacher*¹², Udo Müller*

Biografien unserer Aufsichtsratsmitglieder sind auf unserer Website verfügbar ► [ADIDAS-GROUP.COM/AUFSICHTSRAT](https://www.adidas-group.com/aufsichtsrat)

⁹ Bis 10. Mai 2022.

¹⁰ Bis 22. September 2022.

¹¹ Seit 12. Oktober 2022, zuvor bis 31. August 2022: Roland Nosko.

¹² Seit 1. Januar 2022, zuvor bis 31. Dezember 2021: Roswitha Hermann.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

2022 war ein enttäuschendes Jahr für adidas. Geopolitische Spannungen sowie makroökonomische als auch unternehmensspezifische Herausforderungen haben sich im letzten Jahr deutlich auf Umsatz und Gewinn des Unternehmens ausgewirkt. Während sich die Weltwirtschaft größtenteils von der Coronavirus-Pandemie erholte, war die Geschäftstätigkeit in China fast das ganze Jahr hindurch noch durch strikte Lockdown-Maßnahmen beeinträchtigt. Darüber hinaus wurde die Geschäftstätigkeit des Unternehmens durch den Krieg in der Ukraine, anhaltende Engpässe in der Lieferkette, die steigende Inflation und die restriktivere Geldpolitik sowie die daraus resultierende Abschwächung der Verbrauchernachfrage belastet. In diesem herausfordernden Umfeld verzeichnete adidas ein solides Wachstum in seinen westlichen Märkten sowie in Asien-Pazifik. Das Unternehmen investierte weiter in die Entwicklung und in das Marketing seiner Produkte, in das physische und virtuelle Konsumentenerlebnis sowie in die Förderung seiner Nachhaltigkeitsbemühungen und stellt sich digital immer besser auf. Abgesehen von dem schwierigen Marktumfeld stand adidas vor unternehmensspezifischen Herausforderungen wie der langsameren Erholung in China und der Beendigung der Yeezy Partnerschaft. Infolgedessen blieben Umsatz und Gewinn des Unternehmens erheblich hinter unseren ursprünglichen Erwartungen zurück. Mit der Ernennung von Bjørn Gulden zum neuen adidas Vorstandsvorsitzenden zum 1. Januar 2023 ebnen wir den Weg für einen erfolgreichen Neustart. So unterziehen wir derzeit unsere Strategie einer eingehenden Prüfung, die auch die langfristigen Finanzziele des Unternehmens umfasst.

ÜBERWACHUNG UND BERATUNG IM DIALOG MIT DEM VORSTAND

Im Berichtsjahr haben wir alle uns nach Gesetz, Satzung, Deutschem Corporate Governance Kodex („Kodex“) und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wie in den Vorjahren sorgfältig und gewissenhaft wahrgenommen. Dabei haben wir den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig beraten sowie seine Geschäftsführung sorgfältig und kontinuierlich überwacht. In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, hat uns der Vorstand unmittelbar, frühzeitig und umfassend eingebunden.

Der Vorstand hat uns ausführlich und regelmäßig über alle relevanten Aspekte der Unternehmensstrategie, der Geschäftsplanung (einschließlich der Finanz-, Investitions- und Personalplanung), der Geschäftsentwicklung, der Finanzlage sowie der Rentabilität des Unternehmens schriftlich und mündlich informiert. In gleicher Weise wurden wir über Fragen der Rechnungslegungsprozesse, der Risikolage und der Wirksamkeit und Weiterentwicklungen der internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme, der Compliance sowie über alle für das Unternehmen wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge auf dem Laufenden gehalten. Ferner hat der Vorstand uns stets umgehend und umfassend über Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den Planungen berichtet. Im Berichtsjahr waren solche Abweichungen insbesondere auf die geopolitische Lage in der Ukraine und die damit einhergehende Schließung der Geschäftstätigkeiten in Russland, die anhaltenden pandemiebedingten Beschränkungen und die damit verbundene langsamere geschäftliche Erholung in China, erhöhte Lagerbestände aufgrund nachlassender Verbrauchernachfrage sowie die Beendigung der Yeezy Partnerschaft zurückzuführen. Dabei berichtete uns der Vorstand regelmäßig über die Maßnahmen, die seitens des Vorstands ergriffen wurden, um den negativen Auswirkungen auf den operativen Geschäftsverlauf entgegenzuwirken.

Auch zur Vorbereitung unserer Sitzungen erhielten wir vom Vorstand regelmäßig umfassende schriftliche Berichte. Wir hatten somit stets die Möglichkeit, uns in den Ausschüssen und im Plenum mit den

Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands kritisch auseinanderzusetzen und Anregungen einzubringen, bevor wir nach sorgfältiger Prüfung und ausführlicher Beratung Beschlüsse fassten. In den Aufsichtsratssitzungen stand der Vorstand zur Erörterung und zur Fragenbeantwortung zur Verfügung. Außerhalb der Sitzungen informierte uns der Vorstand zusätzlich in ausführlichen Monatsberichten über die aktuelle Geschäftslage. Die uns vom Vorstand mitgeteilten Informationen haben wir kritisch gewürdigt und hinterfragt.

SITZUNGEN DES AUFSICHTSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE

Der Aufsichtsrat übte seine Tätigkeit im vergangenen Geschäftsjahr vornehmlich im Rahmen von Plenarsitzungen aus. Mitglieder, die an einer Sitzung nicht teilnehmen konnten, nahmen durch die Abgabe einer schriftlichen Stimmbotenerklärung an den Beschlussfassungen teil. Die Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse fanden im Berichtsjahr in Präsenz und virtueller Form statt. Mittels moderner Videoübertragungstechnologie wurde sichergestellt, dass innerhalb der virtuellen Sitzungen eine offene und sachgemessene Diskussion zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat möglich war.

SITZUNGSFORM

	Virtuelle Sitzungen	Physische Sitzungen
Aufsichtsratssitzung	6	3
Präsidialausschuss	4	2
Prüfungsausschuss	1	3

Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, („KPMG“) hat mit Ausnahme von drei außerordentlichen Sitzungen an allen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit keine Vorstandsangelegenheiten bzw. inneren Angelegenheiten des Aufsichtsrats behandelt wurden, teilgenommen. Ferner nahm KPMG an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teil.

Zwischen den Sitzungen standen der Aufsichtsratsvorsitzende und der Prüfungsausschussvorsitzende regelmäßig mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand im Austausch. Dabei wurde über Fragen der Unternehmensstrategie, der Geschäftsplanung und -entwicklung, der Risikolage und des Kontroll- und Risikomanagements sowie der Compliance beraten. Der Aufsichtsratsvorsitzende bzw. der Aufsichtsrat wurde darüber hinaus – soweit erforderlich, auch kurzfristig – über Ereignisse informiert, die für die Beurteilung der Lage, die Entwicklung sowie die Geschäftsleitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung waren. Über Diskussionen mit dem Vorstand außerhalb der Aufsichtsratssitzungen hat der Aufsichtsratsvorsitzende regelmäßig im Rahmen der Sitzungen berichtet.

Der Aufsichtsrat tagte regelmäßig auch ohne die Mitglieder des Vorstands, insbesondere in Bezug auf die inneren Angelegenheiten des Aufsichtsrats sowie auf die Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands. Der Prüfungsausschuss folgt ebenfalls der neuen Empfehlung D.10 des Kodex und berät sich regelmäßig in den Prüfungsausschusssitzungen mit dem Abschlussprüfer ohne den Vorstand.

Auch in diesem Berichtsjahr wurde eine konstant hohe Teilnahmequote des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse verzeichnet. Diese lag im Berichtsjahr bei ca. 96 % (2021: ca. 98 %) und damit über der angestrebten Mindestteilnahmequote von 75 %.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**INDIVIDUELLE SITZUNGSTEILNAHME DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS**

	Anzahl der Sitzungen	Teilnahme	Teilnahmequote
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2022			
Thomas Rabe, Vorsitzender	15	15	100 %
Ian Gallienne, Stellvertretender Vorsitzender	15	15	100 %
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender	15	15	100 %
Petra Auerbacher	9	9	100 %
Birgit Biermann ¹	4	4	100 %
Jackie Joyner-Kersee	9	9	100 %
Christian Klein	9	6	67 %
Bastian Knobloch	9	8	89 %
Kathrin Menges	13	13	100 %
Beate Rohrig	9	9	100 %
Nassef Sawiris	9	9	100 %
Frank Scheiderer	13	13	100 %
Michael Storl ²	11	11	100 %
Bodo Uebber	13	13	100 %
Jing Ulrich	9	6	67 %
Günter Weigl	13	13	100 %
Mitglied des Aufsichtsrats bis zum 31. August 2022			
Roland Nosko	7	7	100 %

1 Mitglied des Aufsichtsrats ab dem 1. September 2022.

2 Mitglied des Präsidialausschusses ab dem 12. Oktober 2022.

ARBEIT UND THEMEN IM AUFSICHTSRATSPLENUM

Im Berichtsjahr hielt das Aufsichtsratsplenum neun Sitzungen ab (2021: sieben Sitzungen).

Gegenstand regelmäßiger Erörterungen im Aufsichtsratsplenum waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, die Finanzlage des Unternehmens sowie die Geschäftsentwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche, Marken und Märkte, die uns der Vorstand detailliert erläuterte. Ferner standen die Auswirkungen der geopolitischen Lage in der Ukraine und die damit einhergehende Schließung der Geschäftstätigkeiten in Russland sowie die anhaltenden pandemiebedingten Beschränkungen und die damit verbundene langsamere geschäftliche Erholung in China, die erhöhten Lagerbestände aufgrund nachlassender Verbrauchernachfrage sowie die Beendigung der Yeezy Partnerschaft im Mittelpunkt. Darüber hinaus beschäftigten wir uns intensiv mit den Herausforderungen in der Lieferkette, der Entwicklung der Marktanteile in den wesentlichen Märkten und der Brand Heat von adidas, auch im Vergleich zu unseren Wettbewerbern. Einen weiteren Schwerpunkt legten wir auf die Umsatzentwicklung im E-Commerce-Bereich, den weiteren Ausbau des Direktvertriebsgeschäfts („Direct-to-Consumer“) von adidas sowie den Digitalisierungsfortschritt. Der Stand des Veräußerungsprozesses von Reebok war ebenfalls regelmäßiger Beratungs- und Diskussionsgegenstand. Ferner beschäftigten wir uns mit der Jahres- und Mehrjahresplanung des Vorstands. Ein Schwerpunkt lag dabei auf dem Stand der Umsetzung unserer langfristigen Strategie „Own the Game“, die bis zum Geschäftsjahr 2025 gilt. Auch die zunehmende Bedeutung von ESG-bezogenen Themen und deren Regulierung wurden im Aufsichtsrat regelmäßig behandelt. Schließlich informierte uns der Vorstand über die Umsetzung der Personalstrategie sowie die getroffenen Maßnahmen zur Schaffung und Beschleunigung von Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion bei adidas. Im Hinblick auf Personalthemen stellten die Verlängerung der Bestellungen von Roland Auschel und Brian Grevy sowie der Wechsel des Vorstandsvorsitzenden von Kasper Rorsted zu Bjørn Gulden Beratungsschwerpunkte dar.

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder aufgrund der Geschäftsordnung der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Über die zustimmungsbedürftigen Geschäfte hat der Aufsichtsrat anlassbezogen beraten und den Beschlussgegenständen nach ausführlichen Prüfungen, teilweise nach entsprechender Vorbereitung durch die Ausschüsse, seine Zustimmung erteilt. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat regelmäßig insbesondere über die Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands sowie über Themen im Bereich der Corporate Governance beraten. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://www.adidas-group.com/s/verguetung) ► [SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG](#)

In der Februarsitzung des Aufsichtsrats berichtete der Vorstand neben der Lage des Unternehmens und den vorläufigen Finanzergebnissen für das Geschäftsjahr 2021 auch über die pandemiebedingten Herausforderungen in China und Vietnam. Außerdem diskutierten wir über die Dividenden- und Ausschüttungspolitik der adidas AG, die M&A-Strategie sowie den Stand des Unternehmensverkaufs von Reebok. In diesem Zusammenhang stimmten wir der Ausschüttung des Großteils der Erlöse im Falle des erfolgreichen Abschlusses der Veräußerung von Reebok an die Authentic Brands Group im Wege eines weiteren Aktienrückkaufprogramms zu. Ferner befassten wir uns mit den ESG-Zielen von adidas. Einen weiteren Themenschwerpunkt der Sitzung bildete die Vorstandsvergütung. Hierbei setzten wir nach der Ermittlung der Zielerreichung sowie einer ausführlichen Erörterung der individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder die Höhe der den Vorstandsmitgliedern für das Geschäftsjahr 2021 zu zahlenden variablen Vergütung fest. In diesem Zusammenhang wurde nach einer internen Angemessenheitsprüfung auch die Angemessenheit der Vorstandsvergütung festgestellt. Außerdem haben wir die für das Geschäftsjahr 2022 maßgeblichen Kriterien und Ziele der variablen erfolgsabhängigen Vergütung der Vorstandsmitglieder diskutiert. Ferner beschlossen wir nach ausführlicher Beratung die Verlängerung der Bestellung von Roland Auschel und Brian Grevy als Mitglieder des Vorstands der adidas AG. Schließlich beschäftigten wir uns mit Corporate-Governance-Themen wie der Anpassung der Aufsichtsratsvergütung sowie den Verabschiedungen des Vergütungsberichts 2021 und der Erklärung zur Unternehmensführung.

In der Bilanzsitzung im März berichtete der Vorstand über die Finanzergebnisse für das abgelaufene Geschäftsjahr sowie über die Jahres- und Konzernabschlussprüfung 2021. Vor der Beschlussfassung durch den Aufsichtsrat berichtete der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, einschließlich der Ergebnisse der durch den Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 Aktiengesetz (AktG) beauftragten inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung. Nach eingehender Prüfung der Abschlussunterlagen sowie auf Basis der Berichterstattung durch den Abschlussprüfer und den Prüfungsausschuss über die Ergebnisse der Prüfung billigte der Aufsichtsrat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den adidas Konzern. Der Jahresabschluss wurde damit festgestellt. Der Vorstand berichtete ebenfalls über die Situation in Russland und in der Ukraine, deren finanzielle Auswirkungen auf adidas und über die Sicherheit und Unterstützung der Beschäftigten. Zudem erläuterte der Vorstand die aktuelle Geschäftslage des Unternehmens, den Ausblick für das Geschäftsjahr 2022 und die Herausforderungen des operativen Geschäfts in China sowie die geplanten Maßnahmen zur Gegensteuerung. Der Vorstand gab uns auch ein Update zu adidas Brand-Themen und aktuellen Marketingkampagnen, wesentlichen Partnerschaften und zu dem neuen Geschäftsfeld rund um das Thema Metaverse und NFT. Ferner wurde zum erfolgreichen Abschluss des Unternehmensverkaufs von Reebok berichtet. Compliance und die wesentlichen Rechtsstreitigkeiten von adidas waren ebenfalls Gegenstand der Beratung. Ferner billigten wir den Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sowie die der ordentlichen Hauptversammlung 2022 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Vorschlags über die Verwendung des Bilanzgewinns für das Geschäftsjahr 2021. Darüber hinaus finalisierten wir in dieser Sitzung die für das Geschäftsjahr 2022 maßgeblichen Kriterien und Ziele der variablen erfolgsabhängigen Vergütung der Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat erhielt ebenfalls eine umfangreiche Präsentation neuer Produktentwicklungen.

In der Sitzung im Mai lagen die Schwerpunkte auf dem aktuellen Geschäftsverlauf, der Geschäftslage in China sowie den Auswirkungen des Kriegs zwischen Russland und der Ukraine. Dabei erläuterte der Vorstand den Finanzbericht zum ersten Quartal 2022 und berichtete über den vor dem Hintergrund der Auswirkungen des pandemiebedingten Lockdowns in China aktualisierten Ausblick für das Geschäftsjahr 2022. Der Vorstand berichtete ebenfalls zum Abschluss einer neuen, langfristigen strategischen Partnerschaft mit Foot Locker, Inc. Darüber hinaus erhielten wir ein Update zu den Marktanteilen von adidas sowie zur Entwicklung der Brand Heat und stimmten dem vor dem Hintergrund des laufenden Aktienrückkaufprogramms angepassten Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zu. Ferner diskutierten wir die Frauenquote im Vorstand.

In der Sitzung im August berieten wir insbesondere über die Finanzergebnisse für das zweite Quartal und für das erste Halbjahr 2022, über die Geschäftslage in China, auch im Wettbewerbsvergleich, sowie über die Situation in Russland und der Ukraine. Der Vorstand erläuterte ebenfalls die erfolgte Anpassung des Ausblicks für das Jahr 2022 vor dem Hintergrund der langsamer als erwartet verlaufenden Erholung des Geschäfts in China. In diesem Zusammenhang wurden auch Maßnahmen zur Gegensteuerung mit dem Vorstand diskutiert. Ferner erhielten wir ein weiteres Update zu den Marktanteilen von adidas, zur Entwicklung der Brand Heat, zu Marketinginvestitionen und deren Effizienz sowie zu Produktinnovationen. Des Weiteren wurde umfassend und ausführlich zur Talentstrategie von adidas sowie zu den Themen Tech und ‚Data & Analytics‘ beraten. Zudem diskutierten wir die Änderungen im Kodex und deren Bedeutung für das Unternehmen und stimmten aufgrund des Ausscheidens von Roland Nosko aus dem Aufsichtsrat mit Wirkung zum 31. August 2022 der gerichtlichen Bestellung von Birgit Biermann als neuem Aufsichtsratsmitglied aufseiten der Arbeitnehmervertreter*innen zu. Schließlich wurden dem Aufsichtsrat Weiterbildungsmöglichkeiten vorgestellt.

In einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung im August beschlossen wir auf Empfehlung des Präsidialausschusses und nach ausführlicher Beratung die einvernehmliche Aufhebung der Bestellung von Kasper Rorsted als Vorstandsmitglied der adidas AG im Jahr 2023 sowie die Aufhebungsvereinbarung zum Vorstandsdienstvertrag. Ferner wurde die Einleitung des Nachfolgeprozesses beschlossen.

In der Aufsichtsratssitzung im Oktober lag der Schwerpunkt auf der Erörterung der aktuellen Geschäftslage sowie der vorläufigen Finanzergebnisse für das dritte Quartal 2022, dem Ausblick des Berichtsjahres und der sich abzeichnenden Herausforderungen im operativen Geschäft, dem geplanten Geschäftsverbesserungsprogramm sowie auf der Geschäftsentwicklung in China. Im Zusammenhang mit dem Bericht zur Situation in Russland und der Ukraine erteilten wir dem Vorschlag des Vorstands, die Geschäftstätigkeiten in Russland einzustellen, unsere Zustimmung. Außerdem stimmten wir der Verlängerung der Laufzeit und der Erhöhung des revolvingierenden Konsortialkredits zu. Des Weiteren diskutierten wir mit dem Vorstand unsere Kollaborationsstrategien mit Partnern und erhielten ein Update zur strategischen Ausrichtung des Basketballgeschäfts und eine Vorstellung der Produktinnovationen in diesem Zusammenhang. Wir diskutierten ebenfalls ausführlich die Yeezy Partnerschaft und die Beilegung eines Rechtsstreits mit einem Wettbewerber. Neben einem Bericht unserer ESG-Verantwortlichen im Aufsichtsrat über Nachhaltigkeitsthemen bei adidas, insbesondere zu dem ‚Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot‘ (‚9 out of 10‘), diskutierten wir ausführlich den horizontalen Vergleich der Vorstandsvergütung, welcher von einer externen Vergütungsberatung durchgeführt wurde. Die Vorstandsvergütung wurde auf dieser Basis als angemessen bewertet. Zudem wählte der Aufsichtsrat Michael Storl zum Mitglied des Präsidialausschusses, nachdem das bisherige Ausschussmitglied Roland Nosko mit Wirkung zum 31. August 2022 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden war. Darüber hinaus diskutierten wir die Ergebnisse der Selbstbeurteilung (Effizienzprüfung) unserer Tätigkeit. Aus den Ergebnissen der Selbstbeurteilung wurden punktuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit abgeleitet. Insgesamt belegten die Ergebnisse die hohe Wirksamkeit der Arbeit des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse.

In einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung im Oktober stimmten wir auf Empfehlung des Vorstands nach ausführlicher Beratung der Beendigung der Yeezy Partnerschaft und der Einstellung der Produktion von Produkten der Marke Yeezy zu.

Nach eingehender Beratung und auf Empfehlung des Präsidialausschusses beschlossen wir in unserer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung im November die Bestellung von Bjørn Gulden als Mitglied des Vorstands und seine Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden jeweils mit Wirkung zum 1. Januar 2023 sowie den Abschluss seines Vorstandsdienstvertrags. Darüber hinaus beschlossen wir ebenfalls auf Empfehlung des Präsidialausschusses die einvernehmliche Aufhebung der Bestellung von Kasper Rorsted als Mitglied des Vorstands und Vorstandsvorsitzenden mit Wirkung zum Ablauf des 11. November 2022 sowie die Ernennung von Harm Ohlmeyer als Vorstandsvorsitzenden für den Zeitraum vom 12. November 2022 bis 31. Dezember 2022. Ferner stimmten wir der Ausgabe von nicht-aktienbasierten Anleihen in einem Volumen von bis zu 1.000.000.000 € zu.

In der Dezembersitzung standen die vom Vorstand vorgelegte vorläufige Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2023 sowie die im Berichtsjahr abgeschlossenen Marketing- und Sponsorenverträge im Mittelpunkt. Zur finalen Budget- und Investitionsplanung, die uns im Februar 2023 zur Beschlussfassung vorgelegt wurde, erteilten wir nach eingehender Beratung unsere Zustimmung. Außerdem berichtete der Vorstand umfassend über den Stand der Umsetzung der Strategie ‚Own the Game‘ und gab uns einen Überblick zur aktuellen Geschäftslage sowie zum Ausblick für das Berichtsjahr. Außerdem diskutierten wir den Geschäftsverbesserungsplan, die Geschäftslage in China sowie den Stand der Schließung der Geschäftstätigkeiten in Russland sowie der Yeezy Partnerschaft. Ferner setzten wir uns mit der Nachfolgeplanung für den Vorstand auseinander, berieten über die Einschätzung der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder und beschlossen die Entsprechenserklärung zum Kodex. Außerdem stand die Beschlussfassung über das angepasste Kompetenzprofil des Aufsichtsrats, welches vom Präsidialausschuss erarbeitet und vom Gesamtaufichtsrat ausführlich evaluiert wurde, sowie die Anpassung der Geschäftsordnungen für den Vorstand, den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss im Hinblick auf die Änderungen des Kodex auf der Tagesordnung. Der Aufsichtsrat beschloss auch die erforderliche Anpassung der Satzung, um die Herabsetzung des Grundkapitals und die aufgrund der Aktieneinziehung geänderte Anzahl der Aktien widerzuspiegeln.

ARBEIT UND THEMEN IN DEN AUSSCHÜSSEN

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir insgesamt fünf ständige Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet. Die Ausschüsse bereiten Beschlüsse und Themen für die Sitzungen des Aufsichtsratsplenums vor. Darüber hinaus haben wir im gesetzlich zulässigen Rahmen bestimmte Beschlusszuständigkeiten des Aufsichtsrats in geeigneten Fällen auf einzelne Ausschüsse übertragen. Den Vorsitz in allen ständigen Ausschüssen führt – mit Ausnahme des Prüfungsausschusses – der Aufsichtsratsvorsitzende. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat regelmäßig und umfassend über ihre Arbeit sowie über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen.

Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.

Der **Präsidialausschuss** hielt im Berichtsjahr sechs Sitzungen ab (2021: vier Sitzungen). Der Schwerpunkt der Arbeit des Präsidialausschusses lag auf der Vorbereitung der Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums zu Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands. So wurde insbesondere über die Mandatsverlängerung von Roland Auschel und Brian Grevy sowie die einvernehmliche Aufhebung der Bestellung von Kasper Rorsted beraten. Der Präsidialausschuss bereitete ferner die Nachfolgesuche für den Vorstandsvorsitzenden und die Bestellung von Bjørn Gulden umfassend vor. Im Hinblick auf die Vorstandsvergütung erarbeitete der Präsidialausschuss vor allem Beschlussvorschläge über die Zielvorgaben, die Zielerreichung und die Höhe der variablen erfolgsabhängigen Vergütung und prüfte vorbereitend die Angemessenheit der Vorstandsvergütung.

Darüber hinaus beschäftigte sich der Präsidialausschuss eingehend mit dem Vergütungsbericht sowie mit der langfristigen Nachfolgeplanung für den Vorstand. Die Anpassung der Aufsichtsratsvergütung und der Horizontalvergleich zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung wurden ebenfalls von dem Präsidialausschuss für das Aufsichtsratsplenium vorbereitet.

Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr vier Sitzungen ab (2021: vier Sitzungen). Der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer nahmen an allen Sitzungen teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich. Der Prüfungsausschuss folgt der Empfehlung des Kodex und berät sich regelmäßig im Rahmen der Prüfungsausschusssitzung mit dem Abschlussprüfer ohne den Vorstand.

Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren neben der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses auch die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2021 mit dem zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den Konzern sowie der Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns. Nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte durch den Abschlussprüfer beschloss der Prüfungsausschuss, dem Aufsichtsrat die Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses 2021 zu empfehlen. Zudem bereitete der Prüfungsausschuss die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung vor.

Der Prüfungsausschuss befasste sich im Berichtsjahr intensiv mit den Weiterentwicklungen und der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems, des internen Kontrollsystems sowie des Compliance-Management-Systems. Gegenstand ausführlicher Beratungen waren außerdem die Erteilung des Prüfungsauftrags an den durch die Hauptversammlung bestellten Abschlussprüfer sowie die Festlegung des Prüfungshonorars und der Prüfungsschwerpunkte. Gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG beauftragte der Prüfungsausschuss den Abschlussprüfer darüber hinaus mit der inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit einer begrenzten Prüfungssicherheit („Limited Assurance“) sowie erstmalig einer Prüfung mit hinreichender Prüfungssicherheit („Reasonable Assurance“) für die darin enthaltenen Angaben zum KPI „Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot“ (.9 out of 10‘). Der Prüfungsausschuss überwachte auch die Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers, auch unter Berücksichtigung der durch den Abschlussprüfer erbrachten Nichtprüfungsleistungen. Im Hinblick auf die Überprüfung der Qualität der Abschlussprüfung stellte der Prüfungsausschuss unter anderem auf Grundlage der Berichterstattung des Abschlussprüfers über dessen Qualitätssicherungssystem, der Ergebnisse der Prüfung durch die deutsche Abschlussprüferaufsichtsstelle sowie der internen Qualitätsprüfung fest, dass keine Hinweise auf eine nicht ausreichende Qualität der Abschlussprüfung 2021 vorlagen. Schließlich erörterte der Prüfungsausschuss die Quartalsfinanzergebnisse und den Halbjahresfinanzbericht. Der Prüfungsausschuss befasste sich im Berichtsjahr außerdem intensiv mit dem Übergang zu der im Jahr 2023 anstehenden externen Rotation des Abschlussprüfers. Darüber hinaus setzte sich der Prüfungsausschuss im Berichtsjahr ausführlich mit dem Revisionsplan und dem Risikomanagementbericht auseinander. In jeder Ausschusssitzung wurde dem Prüfungsausschuss zudem über die Feststellungen und Entwicklungen der Internen Revision sowie über die aktuellen Vorgänge im Bereich von Compliance berichtet.

Darüber hinaus wurde in den Sitzungen des Prüfungsausschusses unter anderem zu Datenschutz und Informationssicherheit, zur Business Partner Due Diligence, zu Global Business Services von adidas sowie zu Nachhaltigkeitsthemen (inklusive des für die Vorstandsvergütung relevanten Ziels „Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot“ – .9 out of 10‘) bei adidas beraten. Ferner befasste sich der Prüfungsausschuss mit dem Lieferkettengesetz, den KPIs der nichtfinanziellen Erklärung und den Änderungen im Kodex. Die Vorgaben der Corporate Sustainability Reporting Directive sowie die Auswirkungen von Währungseffekten auf das Geschäft von adidas und die damit zusammenhängende Hedging-Strategie und Pensionsverbindlichkeiten waren ebenfalls Teil der Diskussionen im Prüfungsausschuss.

Der **Nominierungsausschuss** tagte im Berichtsjahr nicht.

Wie in den Vorjahren musste der nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bildende **Vermittlungsausschuss** im Berichtsjahr nicht einberufen werden.

WAHL UND ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSRATS

Das langjährige Aufsichtsratsmitglied Roland Nosko hat sein Mandat als Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat mit Wirkung zum 31. August 2022 niedergelegt. Mit Wirkung zum 1. September 2022 wurde Birgit Biermann als neue Arbeitnehmersvertreterin im Aufsichtsrat bis zur Beendigung der Hauptversammlung 2024 gerichtlich bestellt. Aus diesem Grund wurde auch die Zusammensetzung des Präsidialausschusses geändert und Michael Storl mit Wirkung zum 12. Oktober 2022 als neues Mitglied des Präsidialausschusses gewählt. ► **SIEHE AUFSICHTSRAT**

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Um ihnen die Wahrnehmung ihres Mandats zu erleichtern, bot das Unternehmen für die Mitglieder des Aufsichtsrats, die im Berichtsjahr neu eingetreten sind oder die innerhalb des Aufsichtsrats neue Aufgaben übernommen haben, eine Einführung in die Aufsichtsratsstätigkeit bzw. in die neuen Aufgabenbereiche bei der adidas AG an. In diesem Zusammenhang werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats die für ihre Aufgaben relevanten Unternehmens- bzw. Themenbereiche detailliert vorgestellt. Zudem nahm der Aufsichtsrat an einer durch das Unternehmen organisierten Präsentation teil, in der dem Aufsichtsrat unter anderem die neuen Produktinnovationen und -einführungen von adidas und den Kooperationspartnern vorgestellt wurden. Ferner informiert die Gesellschaft den Aufsichtsrat regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellt einschlägige Fachliteratur zur Verfügung.

VERÄNDERUNGEN IM VORSTAND

Der Aufsichtsrat und Kasper Rorsted einigten sich im August 2022 im gegenseitigen Einvernehmen darauf, dass Kasper Rorsted aus seinem Amt als Vorstandsvorsitzender ausscheiden wird. Im November 2022 bestellte der Aufsichtsrat Bjørn Gulden mit Wirkung zum 1. Januar 2023 als neues Mitglied des Vorstands und ernannte ihn zum Vorstandsvorsitzenden. Im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat legte Kasper Rorsted mit Ablauf des 11. November 2022 sein Mandat als Vorstandsvorsitzender nieder und schied aus dem Unternehmen aus. Harm Ohlmeyer wurde interimswise ab dem 12. November 2022 bis zum 31. Dezember 2022 zum Vorstandsvorsitzenden ernannt. Daneben verlängerten wir das Mandat von Brian Grevy, verantwortlich für Global Brands, um fünf Jahre wirksam ab Februar 2023 bis Januar 2028 sowie das Mandat von Roland Auschel, verantwortlich für Global Sales, um zwei Jahre wirksam ab Januar 2023 bis Dezember 2024. ► **SIEHE VORSTAND**

CORPORATE GOVERNANCE

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Kodex, werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse haben sich in ihren Sitzungen mit den Anforderungen des Aktiengesetzes und des Kodex in Bezug auf die Corporate Governance beschäftigt. Weitere detaillierte Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält die Erklärung zur Unternehmensführung.

► **SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Die aktuelle Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG nach umfassender Beratung im Dezember 2022 beschlossen und auf unserer Website dauerhaft zugänglich gemacht. ► **ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE**

Im Berichtsjahr sind weder bei den Mitgliedern des Aufsichtsrats noch den Mitgliedern des Vorstands Interessenkonflikte aufgetreten. Es besteht eine Markenbotschaftervereinbarung zwischen adidas

International, Inc., und dem Aufsichtsratsmitglied Jackie Joyner-Kersee, was nach Einschätzung des Aufsichtsrats jedoch zu keinem Interessenkonflikt in Anbetracht ihrer Tätigkeit als Mitglied des Aufsichtsrats führt.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG

Die Hauptversammlung 2022 hat KPMG auf Vorschlag des Aufsichtsrats, der der Empfehlung des Prüfungsausschusses entsprach, zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2022 bestellt. KPMG hatte zuvor gegenüber dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsausschuss bestätigt, dass keine Umstände bestehen, die die Unabhängigkeit von KPMG als Abschlussprüfer beeinträchtigen oder Zweifel an der Unabhängigkeit von KPMG begründen könnten. Dabei hat KPMG auch erklärt, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr Leistungen außerhalb der Abschlussprüfung für das Unternehmen erbracht wurden oder für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind.

KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315e Handelsgesetzbuch (HGB) auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, aufgestellten Konzernabschluss 2022 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2022 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den adidas Konzern. Ferner hat KPMG im Auftrag des Aufsichtsrats die nichtfinanzielle Erklärung geprüft. Die Abschlussunterlagen, den Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns sowie die Prüfungsberichte des Jahres- und Konzernabschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet.

Die Abschlussunterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 6. März 2023 und in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 7. März 2023, in welcher der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Der Abschlussprüfer berichtete in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, unter anderem hinsichtlich der festgelegten Prüfungsschwerpunkte sowie besonders wichtiger Prüfungssachverhalte, und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er teilte keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich der auf den Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme mit. Vor der Beschlussfassung berichtete der Abschlussprüfer ferner über die Ergebnisse der durch den Prüfungsausschuss gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG beauftragten inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit begrenzter Prüfungssicherheit („Limited Assurance“) sowie erstmalig einer Prüfung mit hinreichender Prüfungssicherheit („Reasonable Assurance“) für die darin enthaltenen Angaben zum KPI „Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot“ (9 out of 10). Des Weiteren erörterte der Aufsichtsrat den Vorschlag des Vorstands über die Verwendung des Bilanzgewinns für das Geschäftsjahr 2022 intensiv und stimmte diesem zu.

Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und Konzernabschlusses (einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung) sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Der Aufsichtsrat stimmte daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu und billigte die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für das Geschäftsjahr 2022. Der Jahresabschluss wurde damit festgestellt. Als Wirtschaftsprüfer unterzeichnen die Abschlüsse Angelika Huber-Straßer seit dem Geschäftsjahr 2021 und Johannes Hanshen seit dem Geschäftsjahr 2022 als verantwortliche Prüfungspartner.

KPMG ist seit dem Geschäftsjahr 1995 als Jahres- und Konzernabschlussprüfer der adidas AG tätig. Basierend auf den Übergangsfristen des Art. 41 Verordnung (EU) Nr. 537/2014 darf KPMG nach dem 17. Juni 2023 nicht mehr als Abschlussprüfer wiederbestellt werden. Der Prüfungsausschuss führte

bereits im Geschäftsjahr 2021 einen Ausschreibungsprozess und ein Auswahlverfahren des Abschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2023 im Einklang mit den Anforderungen des Art. 16 Abs. 3 Abschlussprüferverordnung durch. Auf Grundlage des durch den Prüfungsausschuss erarbeiteten Wahlvorschlags bestellte die Hauptversammlung 2022 auf Vorschlag des Aufsichtsrats die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als Jahres- und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2023. Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hatte zuvor gegenüber dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsausschuss bestätigt, dass keine Umstände bestehen, die die Unabhängigkeit der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als Abschlussprüfer beeinträchtigen oder Zweifel an der Unabhängigkeit der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft begründen könnten.

DANK

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats danke ich dem im Berichtsjahr ausgeschiedenen langjährigen Aufsichtsratsmitglied Roland Nosko für seinen Einsatz zum Wohle des Unternehmens und für seine äußerst erfolgreiche Arbeit im Aufsichtsrat. Ich danke ferner dem amtierenden Vorstand sowie allen weltweit tätigen Mitarbeiter*innen des Unternehmens für ihren großen persönlichen Einsatz sowie für ihr fortwährendes Engagement. Zudem möchte ich mich für die stets vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat bedanken.

Darüber hinaus möchte ich Kasper Rorsted, der Mitte November aus dem Vorstand ausgeschieden ist, für seine Verdienste für das Unternehmen in den letzten sechs Jahren danken. Er hat das Unternehmen strategisch neu ausgerichtet und die digitale Transformation des Unternehmens vorangetrieben. Während seiner Amtszeit seit 2016 hat adidas im größten Sportartikelmarkt der Welt, Nordamerika, seine Umsätze verdoppelt. Zudem hat adidas unter Kasper Rorsted seine Führungsposition in Sachen Nachhaltigkeit untermauert und Vielfalt und Teilhabe im Unternehmen erhöht. Für diese Leistung gebührt ihm unser Dank und Respekt.

Für den Aufsichtsrat



THOMAS RABE

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

März 2023

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Werterhöhung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance eine wesentliche Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen unserer Aktionär*innen, Geschäftspartner und Mitarbeiter*innen sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt.

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

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben im Dezember 2021 die letzte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 16. Dezember 2019, veröffentlicht im Bundesanzeiger am 20. Mai 2020, gemäß § 161 AktG abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich auf die Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 16. Dezember 2019 („Kodex 2019“) sowie der Fassung vom 28. April 2022, veröffentlicht im Bundesanzeiger am 27. Juni 2022 („Kodex 2022“).

1. Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG erklären, dass seit der Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung den Empfehlungen des Kodex 2019 mit den folgenden Abweichungen entsprochen wurde:

Empfehlung C.5 Variante 1 Kodex 2019

Ein Mitglied des Aufsichtsrats, Ian Gallienne, nimmt mehr als zwei Mandate in Aufsichtsgremien konzernexterner Gesellschaften wahr, die börsennotiert sind bzw. vergleichbare Anforderungen stellen. Ian Gallienne ist Chief Executive Officer der Groupe Bruxelles Lambert („GBL“). GBL ist eine Holdinggesellschaft und nimmt als institutioneller Investor, unter anderem vertreten durch ihren Chief Executive Officer, regelmäßig Mandate in Aufsichtsgremien von Portfoliogesellschaften wahr. Sämtliche Gesellschaften (abgesehen von der adidas AG), in deren Aufsichtsgremien Ian Gallienne vertreten ist, sind Portfolio- oder Tochterunternehmen der GBL oder stehen mit dieser unter gemeinsamer Kontrolle und gehören damit zu derselben Unternehmensgruppe. Sie sind seiner hauptberuflichen Tätigkeit als Chief Executive Officer der GBL zuzurechnen.

Nach unserer Auffassung ist die Empfehlung C.5 Variante 1 Kodex 2019 daher nach ihrem Sinn und Zweck nicht auf Ian Gallienne anzuwenden. Vorsorglich wird jedoch eine Abweichung erklärt. Der Aufsichtsrat hat sich zudem vergewissert, dass Ian Gallienne genügend Zeit für die Wahrnehmung seines Aufsichtsratsmandats bei der adidas AG zur Verfügung steht.

Empfehlung C.5 Variante 2 Kodex 2019

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats, Thomas Rabe, ist zugleich Chief Executive Officer der börsennotierten RTL Group S.A., Luxemburg. Es wird insofern von der Empfehlung C.5 Variante 2 abgewichen. Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass das Mandat von Thomas Rabe bei der RTL Group S.A. die ordnungsgemäße Wahrnehmung seiner Aufgaben als Vorsitzender des Aufsichtsrats nicht beeinflusst. Der Aufsichtsrat hat sich insbesondere vergewissert, dass Thomas Rabe hinreichend Zeit für die Wahrnehmung seiner Aufgaben zur Verfügung steht.

2. Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG erklären des Weiteren, dass seit der Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung den Empfehlungen des Kodex 2022 mit den folgenden Abweichungen entsprochen wurde und wird:

Empfehlung B.3 Kodex 2022

Mit Wirkung zum 1. Januar 2023 hat der Aufsichtsrat Bjørn Gulden zum Mitglied des Vorstands und Vorstandsvorsitzenden für einen Zeitraum von fünf Jahren bestellt und überschreitet damit die im Rahmen der Erstbestellung empfohlene Amtszeit von drei Jahren.

Aus Sicht des Aufsichtsrats ist im Hinblick auf die Qualifikation und Erfahrung von Bjørn Gulden und die Umsetzung langfristiger strategischer Entscheidungen und Ziele eine Erstbestellung von fünf Jahren im besten Interesse des Unternehmens.

Empfehlung C.5 Variante 1 Kodex 2022

Der zum 1. Januar 2023 zum Mitglied des Vorstands und Vorstandsvorsitzenden bestellte Bjørn Gulden nimmt Mandate, die vergleichbare Anforderungen wie Mandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften stellen, bei der Tchibo GmbH und der Salling Group A/S, einer nicht börsennotierten Aktiengesellschaft nach dänischem Recht, wahr. Darüber hinaus hält er ein Mandat bei der Essity Aktiebolag (publ.), einer börsennotierten Aktiengesellschaft nach dem Recht des Königreichs Schweden. Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Mandate von Bjørn Gulden die ordnungsgemäße Wahrnehmung seiner Aufgaben als Mitglied des Vorstands und Vorstandsvorsitzender nicht beeinflussen werden. Der Aufsichtsrat hat sich insbesondere vergewissert, dass Bjørn Gulden hinreichend Zeit für die Wahrnehmung seiner Aufgaben zur Verfügung stehen wird.

Empfehlung C.5 Variante 1 Kodex 2022

Hinsichtlich der von Ian Gallienne wahrgenommenen Mandate wird auf die vorstehenden Ausführungen verwiesen. Nach unserer Auffassung ist die Empfehlung C.5 Variante 1 Kodex 2022 nach ihrem Sinn und Zweck nicht auf Ian Gallienne anzuwenden. Vorsorglich wird jedoch eine Abweichung erklärt.

Empfehlung C.5 Variante 2 Kodex 2022

Hinsichtlich des von Thomas Rabe wahrgenommenen Mandats wird auf die vorstehenden Ausführungen verwiesen. Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass das Mandat von Thomas Rabe die ordnungsgemäße Wahrnehmung seiner Aufgaben als Vorsitzender des Aufsichtsrats nicht beeinflusst. Der Aufsichtsrat hat sich insbesondere vergewissert, dass Thomas Rabe hinreichend Zeit für die Wahrnehmung seiner Aufgaben zur Verfügung steht.

Herzogenaurach, im Dezember 2022

Für den Vorstand
HARM OHLMEYER
Vorstandsvorsitzender

Für den Aufsichtsrat
THOMAS RABE
Aufsichtsratsvorsitzender

Die vorstehende Entsprechenserklärung ist auf unserer Website veröffentlicht und als Download verfügbar. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://www.adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

DUALES FÜHRUNGSSYSTEM

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

ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES VORSTANDS

Die Zusammensetzung unseres Vorstands reflektiert die internationale Struktur unseres Unternehmens. Mit Ablauf des 11. November 2022 schied Kasper Rorsted aus dem Vorstand der adidas AG aus, der bis zu diesem Zeitpunkt den Vorstandsvorsitz innehatte. Somit bestand der Vorstand zum Bilanzstichtag aus fünf Mitgliedern. Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2023 wurde Bjørn Gulden zum ordentlichen Vorstandsmitglied und Vorstandsvorsitzenden bestellt. Ab diesem Zeitpunkt bestand der Vorstand der adidas AG wieder aus sechs Mitgliedern. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung und im Unternehmensinteresse, entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, 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. Dabei identifiziert und bewertet der Vorstand systematisch auch mit Sozial- und Umweltfaktoren verbundene Risiken und Chancen für das Unternehmen sowie die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit. Der Vorstand ist ferner zuständig für die Erstellung der Quartalsmitteilungen, für die Aufstellung des Halbjahresberichts und des Jahres- und Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts der adidas AG und des Konzerns. Auch stellt der Vorstand eine für die Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung auf. Ferner sorgt er für einen verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen der Geschäftstätigkeit und für die Einhaltung und Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen sowie der unternehmensinternen Richtlinien durch die Konzernunternehmen. Zu diesem Zweck richtet der Vorstand ein im Hinblick auf den Umfang der Geschäftstätigkeit und die Risikolage der Gesellschaft angemessenes und wirksames internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem ein, das sowohl ein an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtetes Compliance-Management-System umfasst als auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele abdeckt. Der Vorstand räumt ferner den Beschäftigten auf geeignete Weise die Möglichkeit ein, geschützt Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben. Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich dabei am Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

Unbeschadet ihrer gemeinsamen Verantwortung für die Unternehmensleitung führen die einzelnen Vorstandsmitglieder die ihnen durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Der Vorstandsvorsitzende vertritt den Vorstand, repräsentiert das Unternehmen und ihm obliegt die Federführung in der Gesamtleitung und der Unternehmensentwicklung, einschließlich der Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat, der Koordinierung und Überwachung der Arbeit der Vorstandsmitglieder und der Vorstandsressorts, Geschäftsbereiche, Marken und Märkte. Die Mitglieder des Vorstands unterrichten den Vorstandsvorsitzenden sowie einander gegenseitig und laufend über alle wesentlichen Entwicklungen aus ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich über alle ressortübergreifenden Maßnahmen ab. Weitere Einzelheiten zur Zusammenarbeit im Vorstand regeln die Geschäftsordnung des Vorstands und der Geschäftsverteilungsplan. Darin enthalten sind insbesondere auch Regelungen zu Sitzungen und Beschlussfassungen sowie zur Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zum Wohl des Unternehmens arbeiten Vorstand und Aufsichtsrat vertrauensvoll und eng zusammen. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen betreffend die Strategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung, die Finanz- und Ertragslage und Compliance sowie über wesentliche unternehmerische Risiken. Grundsätzliche Fragen der Unternehmensstrategie und ihrer Umsetzung werden gemeinsam mit dem Aufsichtsrat eingehend diskutiert und abgestimmt.

Die Zusammensetzung des Vorstands wird durch den Aufsichtsrat bestimmt. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, eine Kultur der Diversität und Inklusion bei adidas zu fördern. Dabei wird Diversität als weit gefasster Ansatz verstanden, der neben Alter und Geschlecht auch die kulturelle Herkunft, die Nationalität, den Bildungshintergrund sowie die beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen umfasst.

Eine diverse Zusammensetzung des Vorstands dient dem Ziel, den nachhaltigen Erfolg von adidas durch die Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven zu gewährleisten. Hierfür hat der Aufsichtsrat ein Diversitätskonzept beschlossen. Daneben gilt für die Mitgliedschaft im Vorstand auch eine Altersgrenze von 65 Jahren.

Das Diversitätskonzept berücksichtigt der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats bereits bei der Auswahl von Kandidat*innen für ein Vorstandsmandat. Konkrete Entscheidungen über die Zusammensetzung des Vorstands trifft der Aufsichtsrat stets im Unternehmensinteresse und unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls. Die derzeitige Zusammensetzung des Vorstands setzt nach Ansicht des Aufsichtsrats das vorstehend genannte Diversitätskonzept um.

Zum Bilanzstichtag nimmt kein Mitglied des Vorstands einen Aufsichtsratsvorsitz oder mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften wahr, die vergleichbare Anforderungen stellen. ► **SIEHE VORSTAND**

ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

Unser Aufsichtsrat besteht aus 16 Mitgliedern. Er ist in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) je zur Hälfte mit Vertreter*innen der Anteilseigner und Arbeitnehmer besetzt. Die Vertreter*innen der Anteilseigner*innen werden von den Aktionär*innen in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen von der Belegschaft.

► **SIEHE AUFSICHTSRAT**

Die letzten turnusmäßigen Wahlen zum Aufsichtsrat erfolgten im Geschäftsjahr 2019. Im darauffolgenden Geschäftsjahr 2020 wurde Christian Klein als neues Mitglied des Aufsichtsrats aufgrund des Ausscheidens von Igor Landau im Wege der Nachwahl bestimmt und Thomas Rabe zum neuen Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt. Mit Ausscheiden von Herbert Kauffmann wurde im Geschäftsjahr 2021 Jackie Joyner-Kersee als neue Anteilseignervertreterin in den Aufsichtsrat gewählt. Ende 2021 schied Roswitha Hermann als Arbeitnehmervertreterin aus dem Aufsichtsrat aus und Bastian Knobloch wurde gerichtlich als ihr Nachfolger bestellt. Zum 31. August 2022 schied zuletzt Roland Nosko aus dem Aufsichtsrat aus, der ebenfalls Arbeitnehmervertreter (Vertreter der Gewerkschaft) war und für dessen Nachfolge Birgit Biermann gerichtlich bestellt wurde. Die Amtszeit der derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder endet mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2024.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Der Aufsichtsrat hat zur Steigerung der Effizienz seiner Arbeit und zur Behandlung komplexer Sachverhalte aus dem Kreis seiner Mitglieder fünf ständige Ausschüsse gebildet, die unter anderem seine Beschlüsse vorbereiten bzw. zum Teil an seiner Stelle beschließen. Gegenwärtig bestehen die folgenden Ausschüsse:

Ausschuss	Mitglieder
Präsidium	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Udo Müller
Präsidialausschuss	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Udo Müller Roland Nosko (bis 31. August 2022) Michael Storl (seit 12. Oktober 2022)
Prüfungsausschuss	Bodo Uebber (Vorsitzender) Kathrin Menges Frank Scheiderer Günter Weigl
Nominierungsausschuss	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Kathrin Menges
Vermittlungsausschuss (§ 27 Abs. 3 MitbestG)	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Petra Auerbacher Udo Müller

Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozesse der Ausschüsse stimmen mit den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie des Kodex 2022 überein. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse.

Weitere Informationen zu den Ausschüssen sind auf der Website des Unternehmens zu finden.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFSICHTSRATS-AUSSCHUESSE](https://adidas-group.com/s/aufsichtsrats-ausschuesse)

Nach Implementierung der Vorgaben des Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) im Geschäftsjahr 2021 hat der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2022 seine Geschäftsordnung sowie die Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses auch an die am 28. April 2022 beschlossenen Änderungen des Kodex 2022 angepasst. Die Anpassungen stellen klar, dass die Überwachungs- und Beratungstätigkeit des Aufsichtsrats auch Nachhaltigkeitsfragen umfasst. Demgemäß gehören auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung, die in den Verantwortungsbereich des Prüfungsausschusses fallen. Nähere Angaben zum Kompetenzprofil des Gesamtgremiums und der Expertise der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen finden sich in der im nachfolgenden Abschnitt abgebildeten Qualifikationsmatrix.

ZIELE FÜR DIE ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSRATS

Im Geschäftsjahr 2022 hat der Aufsichtsrat ebenfalls die Ziele zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium) unter Berücksichtigung der neuen Empfehlungen des Kodex 2022 erneut überprüft und sie insbesondere im Hinblick auf die für adidas bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen konkretisiert. Die Ziele sind auf unserer Website veröffentlicht. Danach ist der Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass eine qualifizierte Überwachung und Beratung des Vorstands sichergestellt ist. Seine Mitglieder sollen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und die fachliche Erfahrung verfügen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben eines Aufsichtsrats in einem kapitalmarktorientierten, international tätigen Unternehmen im Bereich der

Sportartikelindustrie erforderlich sind. Zu diesem Zweck wird darauf geachtet, dass der Aufsichtsrat insgesamt über die Kompetenzen verfügt, die angesichts der Aktivitäten von adidas als wesentlich erachtet werden. Dazu gehören unter anderem vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen in der Sportartikel- sowie Sport- und Freizeitmodebranche, im Geschäft mit schnelllebigen, kundenorientierten Produkten und in den Bereichen digitale Transformation und Informationstechnologie (einschließlich der IT-Sicherheit), Produktion, Marketing und Vertrieb, insbesondere auch im Bereich des E-Commerce und des Einzelhandels. Zudem sollen im Aufsichtsrat Kenntnisse bzw. Erfahrungen aus den für adidas wesentlichen Märkten, besonders den asiatischen und US-amerikanischen Märkten, sowie in der Führung eines großen international tätigen Unternehmens vorhanden sein. In seiner Gesamtheit soll der Aufsichtsrat darüber hinaus über Kenntnisse bzw. Erfahrungen in den Bereichen unternehmerische Strategieentwicklung und -umsetzung, Personalplanung und -führung, Rechnungswesen und Rechnungslegung, Governance/Compliance und der für adidas bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen (Sustainability), einschließlich sozialer und ökologischer Unternehmensführung (,Environmental, Social, Governance' – ,ESG'), verfügen. Mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung und mindestens ein weiteres Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf dem Gebiet Abschlussprüfung verfügen. Zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung gehören insoweit auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung. Die Aufsichtsratsmitglieder müssen in ihrer Gesamtheit mit der Sportartikelbranche vertraut sein. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/ORGANE](https://www.adidas-group.com/s/organe)

Der Aufsichtsrat hält in Bezug auf die Unabhängigkeit seiner Mitglieder die folgenden Regelungen für angemessen: Mehr als die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder soll unabhängig im Sinne des Kodex 2022 sein, wobei davon ausgegangen wird, dass der Umstand der Arbeitnehmervertretung oder eines Beschäftigungsverhältnisses mit adidas an sich die Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertreter*innen nicht infrage stellt. Soweit Anteilseignervertreter*innen und Arbeitnehmervertreter*innen getrennt betrachtet werden, soll jeweils mehr als die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder der jeweiligen Gruppe unabhängig sein. Ein Aufsichtsratsmitglied ist aus Sicht der Gesellschaft in Anlehnung an die Regelungen des Kodex 2022 unabhängig, wenn es in keiner persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand steht, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann.

Mehr als zwei Drittel der Anteilseignervertreter*innen sollen frei von potenziellen Interessenkonflikten sein. Dies gilt insbesondere für potenzielle Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratungs- oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Dritten entstehen können. Aufsichtsratsmitglieder sollen in der Regel keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern ausüben und nicht in einer persönlichen Beziehung zu einem wesentlichen Wettbewerber stehen.

Ferner strebt der Aufsichtsrat eine vielfältige Zusammensetzung im Hinblick auf Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft, Nationalität sowie den Bildungshintergrund und die beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen an. Eine angemessene Anzahl der Anteilseignervertreter*innen soll über langjährige internationale Erfahrung verfügen. Darüber hinaus hat jedes Aufsichtsratsmitglied sicherzustellen, dass es den zu erwartenden Zeitaufwand zur ordnungsgemäßen Ausübung des Mandats aufbringen kann. Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen zum Zeitpunkt ihrer Wahl in der Regel nicht älter als 72 Jahre sein. Die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat soll in der Regel 15 Jahre bzw. drei Amtszeiten nicht überschreiten.

Nach seiner Auffassung entspricht der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit den genannten Zielen und erfüllt in seiner gegenwärtigen Zusammensetzung das Kompetenzprofil. Mit dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, Bodo Uebber, und Thomas Rabe, dem Aufsichtsratsvorsitzenden, verfügen mindestens zwei Mitglieder des Aufsichtsrats über ausgewiesenen Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Neben der ESG-Verantwortlichen des Aufsichtsrats, Kathrin

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
--	---	--	------------------------------	---------------------------------------

Menges, besitzt Bodo Uebber zudem besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollsystemen und Risikomanagementsystemen sowie in der Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung.

Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind im Berichtsjahr alle Anteilseignervertreter*innen als unabhängig einzustufen. Die Namen der unabhängigen Anteilseignervertreter*innen ergeben sich aus der Übersicht der Aufsichtsratsmitglieder, die diesem Geschäftsbericht entnommen werden kann.

► SIEHE AUFSICHTSRAT

Wahlvorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung werden stets vom Nominierungsausschuss vorbereitet. Sie berücksichtigen die vom Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung beschlossenen Ziele und streben die Ausfüllung des vom Aufsichtsrat erarbeiteten Kompetenzprofils für das Gesamtgremium an. Dabei wird auf eine ausgewogene Zusammensetzung geachtet, sodass die gewünschten Fachkenntnisse möglichst breit vertreten sind. Zudem vergewissert sich der Aufsichtsrat bei den jeweils vorgeschlagenen Kandidat*innen, dass diese den für das Mandat zu erwartenden Zeitaufwand aufbringen können.

Das Diversitätsprofil des Aufsichtsrats sowie das Kompetenzprofil für das Gesamtgremium und die Expertise der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats können den nachfolgenden Übersichten entnommen werden:

DIVERSITÄT IM AUFSICHTSRAT: ANTEILSEIGNERVERTRETER

Diversität zum 31. Dezember 2022	Thomas Rabe	Ian Gallienne	Jackie Joyner-Kersee	Christian Klein	Kathrin Menges	Nassef Sawiris	Bodo Uebber	Jing Ulrich
Geschlecht ¹	m	m	w	m	w	m	m	w
Geburtsjahr	1965	1971	1962	1980	1964	1961	1959	1967
Nationalität	deutsch	französisch	US-amerikanisch	deutsch	deutsch	ägyptisch/belgisch	deutsch	US-amerikanisch
Bildungshintergrund	MBA ² , Dr. rer. pol. ³	MBA ²	BA (Hist.) ⁴	IBWL ⁵	Diplom- lehrerin	BA (Econ.) ⁶	Diplom- Wirtschafts- ingenieur	MA (EAS) ⁷

1 w = weiblich, m = männlich.
 2 Master of Business Administration.
 3 Doktor der Wirtschaftswissenschaften.
 4 Bachelor in History.
 5 Internationale Betriebswirtschaftslehre.
 6 Bachelor in Economics.
 7 Master in East Asian Studies.

DIVERSITÄT IM AUFSICHTSRAT: ARBEITNEHMERVERTRETER

Diversität zum 31. Dezember 2022	Udo Müller	Petra Auerbacher	Birgit Biermann	Bastian Knobloch	Beate Rohrig	Frank Scheiderer	Michael Stortl	Günter Weigl
Geschlecht ¹	m	w	w	m	w	m	m	m
Geburtsjahr	1960	1969	1973	1982	1965	1977	1959	1965
Nationalität	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch
Bildungshintergrund	Einzel- handels- kaufmann	Mittlere Reife	Juristin	Fach- informatiker	Industrie- mechanikerin, Studium der Politik und Soziologie	Technischer Zeichner	Industrie- kaufmann	Diplom- Sport- ökonom

1 w = weiblich, m = männlich.

KOMPETENZPROFIL DES AUFSICHTSRATS: ANTEILSEIGNERVERTRETER

Qualifikationen und Kompetenzen zum 31. Dezember 2022	Thomas Rabe (2019) ¹	Ian Gallienne (2016) ¹	Jackie Joyner-Kersey (2021) ¹	Christian Klein (2020) ¹	Kathrin Menges (2014) ¹	Nassef Sawiris (2016) ¹	Bodo Uebber (2019) ¹	Jing Ulrich (2019) ¹
Abschlussprüfung ²	✓				✓ (PA) ⁴		✓ (PA) ⁴	
Rechnungslegung ³	✓				✓ (PA) ⁴		✓ (PA) ⁴	
ESG	✓ (G) ⁵	✓ (G) ⁵	✓ (S) ⁵	✓ (G) ⁵	✓ (E, S, G) ⁵	✓ (G) ⁵	✓ (E, S, G) ⁵	
Internationales Management	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Sportbranche		✓	✓		✓	✓		
Geschäft mit schnelllebigen, kundenorientierten Produkten	✓	✓			✓		✓	
Wesentliche Märkte			✓ (US) ⁶					✓ (AS) ⁶
Produktion, Marketing, Vertrieb	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Strategieentwicklung und -umsetzung	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Digitale Transformation, IT & IT-Sicherheit	✓			✓				
Personalplanung und -führung	✓				✓		✓	

1 Jahr der Bestellung als Aufsichtsratsmitglied.
 2 Inkl. besonderer Kenntnisse und Erfahrung in Prüfung der Nachhaltigkeitsberichtserstattung.
 3 Inkl. besonderer Kenntnisse und Erfahrung in internen Kontroll- und Risikomanagementsystemen sowie Nachhaltigkeitsberichtserstattung.
 4 PA = Prüfungsausschuss.
 5 E = Environment, S = Social, G = Governance (inkl. Compliance).
 6 AS = asiatischer Markt, EU (EMEA) = Europa (Europa, Naher Osten, Afrika) US = US-amerikanischer Markt.

KOMPETENZPROFIL DES AUFSICHTSRATS: ARBEITNEHMERVERTRETER

Qualifikationen und Kompetenzen zum 31. Dezember 2022	Udo Müller (2016) ¹	Petra Auerbacher (2019) ¹	Birgit Biermann (2022) ¹	Bastian Knobloch (2022) ¹	Beate Rohrig (2019) ¹	Frank Scheiderer (2019) ¹	Michael Stort (2019) ¹	Günter Weigl (2019) ¹
Abschlussprüfung ²								
Rechnungslegung ³								
ESG			✓ (G) ⁴		✓ (G) ⁴	✓ (E, S, G) ⁴		✓ (E, S, G) ⁴
Internationales Management								✓
Sportbranche	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Geschäft mit schnelllebigen, kundenorientierten Produkten	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Wesentliche Märkte								✓ (EU) ⁵
Produktion, Marketing, Vertrieb	✓					✓		✓
Strategieentwicklung und -umsetzung								
Digitale Transformation, IT & IT-Sicherheit				✓			✓	
Personalplanung und -führung			✓		✓			

1 Jahr der Bestellung als Aufsichtsratsmitglied.
 2 Inkl. besonderer Kenntnisse und Erfahrung in Prüfung der Nachhaltigkeitsberichtserstattung.
 3 Inkl. besonderer Kenntnisse und Erfahrung in internen Kontroll- und Risikomanagementsystemen sowie Nachhaltigkeitsberichtserstattung.
 4 E = Environment, S = Social, G = Governance (inkl. Compliance).
 5 AS = asiatischer Markt, EU (EMEA) = Europa (Europa, Naher Osten, Afrika) US = US-amerikanischer Markt.

AUFGABEN DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens. Dessen Überwachung und Beratung umfassen insbesondere auch Nachhaltigkeitsfragen. Der Aufsichtsrat wird vom Vorstand regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Strategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung sowie die Risikolage des Unternehmens, das Risikomanagement und die Compliance-Organisation sowie über wesentliche Compliance-Fälle und Rechtsstreitigkeiten informiert und stimmt mit dem Vorstand die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung ab. Der Aufsichtsrat prüft und billigt den Jahres- und Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der adidas AG und des Konzerns unter Berücksichtigung der Berichte des Abschlussprüfers und beschließt über den Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns. Ferner beschließt er über die der

Hauptversammlung seitens des Aufsichtsrats zu unterbreitenden Beschlussvorschläge. Der Aufsichtsrat prüft darüber hinaus die für die Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung bzw. etwaige gesonderte nichtfinanzielle Berichte. Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands von grundlegender Bedeutung bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. eines Ausschusses des Aufsichtsrats. Einzelheiten dazu können § 9 der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der adidas AG entnommen werden. Auch sind einige Zustimmungsvorbehalte in Beschlüssen der Hauptversammlung vorgesehen.

Die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands sowie die Festlegung der Ressortzuständigkeiten gehören ebenfalls zu den Aufgaben des Aufsichtsrats. Entsprechende Vorschläge werden vom Präsidialausschuss vorbereitet. Bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern achtet der Aufsichtsrat auf eine für das Unternehmen bestmögliche, vielfältige und sich gegenseitig ergänzende Zusammensetzung des Vorstandsgremiums und sorgt gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung. Die Nachfolgeplanung des Aufsichtsrats für den Vorstand verfolgt einen strukturellen Ansatz in Bezug auf die einzelnen Vorstandspositionen. Sie basiert auf verschiedenen Planungshorizonten. Entsprechend wurden im Unternehmen Managementgruppen (Core Leadership Group [CLG], Extended Leadership Group [ELG] und High Potentials) definiert. Damit wurde ein nachhaltiger Ansatz zur Identifizierung und Evaluierung von Nachfolgekandidat*innen für ein Vorstandsmandat implementiert, der insbesondere auch das Diversitätskonzept des Unternehmens berücksichtigt. Die Nachfolgeplanung wird vom Aufsichtsrat regelmäßig diskutiert.

Der Aufsichtsrat legt ferner das System der Vorstandsvergütung fest, überprüft es regelmäßig und bestimmt die individuelle Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat erstellt gemeinsam mit dem Vorstand jährlich einen klaren und verständlichen Bericht über die im letzten Geschäftsjahr gewährte und geschuldete Vergütung gemäß § 162 AktG. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung, dem geltenden Vergütungssystem, dem Vergütungsbericht und dem Vermerk des Abschlussprüfers gemäß § 162 AktG finden sich auf der Internetseite der Gesellschaft.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://www.adidas-group.com/s/verguetung)

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN ZUM THEMA CORPORATE GOVERNANCE

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website mehr Informationen nachzulesen, u.a.:

- Satzung
- Geschäftsordnung des Vorstands
- Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses
- Ausschüsse des Aufsichtsrats (Besetzung und Aufgaben)
- Lebensläufe von Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats
- Ziele des Aufsichtsrats zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium)

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://www.adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

Die Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss regeln neben den persönlichen Anforderungen an die Mitglieder die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie das Prozedere der Sitzungen und Beschlussfassungen. Sie sind auf unserer Website öffentlich zugänglich. Über die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Berichtsjahr informiert der Bericht des Aufsichtsrats. ► [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS](#) ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/ORGANE](https://www.adidas-group.com/s/organe)

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. In diesem Zusammenhang hat sich der Aufsichtsrat auch mit den neuesten Entwicklungen der Corporate Governance, insbesondere auch mit den neuen Anforderungen des Kodex 2022 und den für adidas bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen, intensiv befasst.

Ferner überprüfen der Aufsichtsrat sowie der Prüfungs-, Präsidial- und Nominierungsausschuss regelmäßig die Effizienz ihrer jeweiligen Tätigkeit. Nachdem die 2020 beschlossenen Verbesserungsmaßnahmen zur Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsarbeit im Geschäftsjahr 2021 als erfolgreich implementiert befunden wurden, hat der Aufsichtsrat im Oktober 2022 erneut eine Beurteilung der Effizienz seiner Arbeit vorgenommen und diese im Gesamtgremium sowie in den Ausschüssen jeweils als effizient beurteilt und punktuelle Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Organisation der Aufsichtsratsarbeit beschlossen.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist im Vergütungsbericht zusammengefasst.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://www.adidas-group.com/s/verguetung)

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

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) und strebt dabei insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Auch der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des Unternehmens erforderlich ist, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Die Initiativen des Unternehmens zum Thema Vielfalt und Inklusion sowie im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen sind daher aus Sicht von Vorstand und Aufsichtsrat von herausragender Bedeutung. ► [SIEHE UNSER TEAM](#)

Bereits mit Eintritt von Amanda Rajkumar wurde die vom Aufsichtsrat mit Umsetzungsfrist bis zum 30. Juni 2022 gesetzte Zielgröße für die Repräsentation von Frauen im Vorstand von 1/7 bzw. 14,29 % erfüllt. Zugleich werden damit vollumfänglich die Vorgaben des durch das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) eingeführten § 76 Abs. 3a AktG erfüllt, wonach mindestens eine Frau und mindestens ein Mann als Vorstandsmitglieder bestellt werden müssen.

Ferner hat der Vorstand Zielgrößen für den Frauenanteil in den ersten beiden Führungsebenen der adidas AG sowie Fristen für die Erreichung dieser Zielgrößen festgelegt.

Nachdem zum 31. Dezember 2021 die Zielgrößen für die erste Führungsebene mit 38 % und mit 31 % auf der zweiten Führungsebene bereits überschritten wurden, legte der Vorstand einen Frauenanteil in Höhe von 39 % für die erste Führungsebene und in Höhe von 31 % für die zweite Führungsebene fest. Für die Erreichung beider Zielgrößen setzte der Vorstand eine Frist bis zum 31. Dezember 2023. Zum Bilanzstichtag belief sich der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene auf 44 % und auf der zweiten Führungsebene auf 37 %. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen belief sich ferner weltweit auf 39 %, womit das Ziel von 39 % erfüllt wurde.

Dem Aufsichtsrat müssen gemäß § 96 Abs. 2 Satz 1 AktG mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männer angehören. Da der Gesamterfüllung der vorgenannten Quote nicht nach § 96 Abs. 2 Satz 3 AktG widersprochen wurde, ist der Mindestanteil vom Aufsichtsrat insgesamt zu erfüllen, wobei auf volle Personenzahlen mathematisch auf- bzw. abzurunden ist (§ 96 Abs. 2 Satz 2 und 4 AktG). Somit muss der Aufsichtsrat der adidas AG mindestens aus fünf Frauen und fünf Männern bestehen. Dieses

Mindestanteilsgebot ist erfüllt. Zum 31. Dezember 2022 wurden insgesamt sechs von 16 Aufsichtsratsmandaten der Gesellschaft von Frauen wahrgenommen.

Im Rahmen der bereits 2021 vorgestellten Mitarbeiterstrategie wird das Unternehmen weiterhin seine Anstrengungen für Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion intensivieren, um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Insbesondere soll ein langfristiger Ansatz für die Gleichstellung in Führungspositionen verfolgt werden – sowohl durch Einstellungen als auch durch entsprechende Nachfolgeplanung. ► [SIEHE UNSER TEAM](#)

VERMEIDUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Verträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind bei den Vorstandsmitgliedern und bei den Aufsichtsratsmitgliedern keine Interessenkonflikte aufgetreten. Zwischen der adidas AG und Jackie Joyner-Kersey besteht eine adidas Ambassador-Vereinbarung (Markenbotschaftervereinbarung). Nach Auffassung des Aufsichtsrats liegt kein Interessenkonflikt vor. Die Ambassador-Vereinbarung stellt insbesondere weder für adidas noch für Jackie Joyner-Kersey eine wesentliche geschäftliche Beziehung dar. Der Aufsichtsrat hat dieser Vereinbarung einstimmig und ohne Teilnahme von Jackie Joyner-Kersey zugestimmt. ► [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS](#)

AKTIENGESCHÄFTE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Eine Darstellung der im Jahr 2022 der adidas AG gemeldeten Eigengeschäfte von Vorstand und Aufsichtsrat nach Artikel 19 Verordnung (EU) Nr. 596/2014 (Marktmissbrauchsverordnung) ist auf unserer Website veröffentlicht. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAEFTE-FUEHRUNGSKRAEFTE](https://www.adidas-group.com/s/eigengeschaeft-e-fuehrungskraefte)

RELEVANTE UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPRAKTIKEN

Unser unternehmerisches Handeln ist ausgerichtet auf die Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Märkte, in denen wir tätig sind. Dabei ist uns unsere große soziale und ökologische Verantwortung bewusst.

Wir werden in den kommenden Jahren unser Nachhaltigkeitsengagement deutlich ausbauen. Neben der weiteren Digitalisierung des Unternehmens arbeiten wir z. B. intensiv mit unseren Partnern in der globalen Lieferkette zusammen, um den Energieverbrauch zu reduzieren und vermehrt grüne Energiequellen zu nutzen. Bis 2025 sollen neun von zehn adidas Artikeln aus nachhaltigeren Materialien bestehen und die Treibhausgasbilanz pro Produkt um 15 % im Vergleich zum Basisjahr 2017 reduziert werden. An eigenen Standorten will adidas bis 2025 [klimaneutral](#) operieren und bis 2050 vollständig klimaneutral sein.

Weitere Informationen über Unternehmenspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, wie z. B. unser Verhaltenskodex („Fair Play“), die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards in unserer Beschaffungskette, der umweltschonende Umgang mit Ressourcen in unseren Herstellungsprozessen und unser gesellschaftliches Engagement, sind diesem Geschäftsbericht sowie unserer Website zu entnehmen. ► [SIEHE UNSER TEAM](#) ► [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#) ► [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit)

COMPLIANCE UND RISIKOMANAGEMENT

Die Einhaltung der Gesetze, internen und externen Vorschriften sowie der verantwortungsbewusste Umgang mit Risiken ist Teil der Corporate Governance bei adidas. Unser Compliance-Management-System ist mit dem internen Kontroll- und Risikomanagementsystem des Unternehmens verknüpft. Das Compliance-

Management-System im Rahmen des globalen ‚Fair Play‘-Konzepts schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass unsere internen Regelungen und Richtlinien unternehmensweit bekannt und unsere Geschäftspraktiken rechtskonform sind. Es verdeutlicht unser starkes Engagement für ein ethisches und faires Verhalten in unserer eigenen Organisation und setzt auch den Rahmen dafür, wie wir mit unserem Umfeld umgehen. Die Grundzüge unseres Compliance-Management-Systems sind im Risiko- und Chancenbericht offengelegt. Das Risiko- und Chancenmanagementsystem stellt ein risikobewusstes, chancenorientiertes und informiertes Handeln in einem dynamischen Geschäftsumfeld sicher, um so Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg von adidas zu gewährleisten. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

TRANSPARENZ UND WAHRUNG DER AKTIONÄRSINTERESSEN

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionär*innen, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter*innen sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z. B. Ad-hoc-, Presse- und Stimmrechtsmitteilungen, sowie Präsentationen von Roadshows und Konferenzen, sämtliche Finanzberichte und den Finanzkalender veröffentlichen wir auf unserer Website. Im Rahmen unserer Investor-Relations-Arbeit stehen wir in enger und ständiger Verbindung mit aktuellen und potenziellen Aktionär*innen. ► **SIEHE UNSERE AKTIE**

► **ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN**

Darüber hinaus stehen auf unserer Website sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung, die mit Blick auf die ungewisse Entwicklung der Coronavirus-Pandemie und zum Schutze der Gesundheit unserer Aktionär*innen, Mitarbeiter*innen sowie der sonstigen Beteiligten am 12. Mai 2022 erneut virtuell abgehalten wurde. Wir waren bestrebt, den Aktionär*innen während unserer virtuellen Hauptversammlung im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und der pandemiebedingten Grenzen möglichst weitgehende Mitwirkungs- und Teilnahmemöglichkeiten zu eröffnen. Wie gewohnt konnten die Aktionär*innen der adidas AG in unserem Aktionärsportal und die interessierte Öffentlichkeit auf unserer Internetseite die Hauptversammlung vollständig live verfolgen. Der Vorstand und der Aufsichtsrat beantworteten im Vorfeld der Hauptversammlung übermittelte Fragen umfassend. Die Inhalte der Rede des Vorstandsvorsitzenden wurden bereits vor der Hauptversammlung veröffentlicht. Schließlich bestand auch in diesem Jahr die Möglichkeit, Videobotschaften zu übermitteln, die im Aktionärsportal für alle Aktionär*innen verfügbar gemacht und auch während der Hauptversammlung eingespielt wurden. Zusätzlich hatten die Aktionär*innen der adidas AG über die gesetzlichen Vorgaben hinaus erstmals die Möglichkeit, Nachfragen zu bereits im Vorfeld eingereichten und vom Vorstand oder vom Vorsitzenden des Aufsichtsrats beantworteten Fragen zu stellen. Diese Maßnahmen sollten das berechtigte Interesse an einer möglichst umfassenden Aktionärsbeteiligung auf der einen Seite und die Verantwortung von adidas für den Schutz der Gesundheit aller an der Hauptversammlung beteiligten Personen auf der anderen Seite in Einklang bringen. ► **ADIDAS-GROUP.COM/HV**

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN ZU DEN PRINZIPIEN UNSERER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website mehr Informationen nachzulesen, u. a.:

- Verhaltenskodex
- Nachhaltigkeit
- gesellschaftliches Engagement
- Risiko- und Chancenmanagement und Compliance
- Informationen und Unterlagen zur Hauptversammlung
- Eigengeschäfte von Führungskräften
- Vergütung
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung

► **ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE**

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AKTIENBASIERTE PROGRAMME FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Als Teil der Vergütung der Führungskräfte von adidas kommt ein langfristiges Anreizprogramm (Long-Term-Incentive-Plan) zur Anwendung, auf dessen Grundlage die Planteilnehmer*innen virtuelle Aktien (Restricted Stock Units) erhalten. Die Mitglieder des Vorstands haben vertraglich Anspruch auf Teilnahme an einem für die Vorstandsmitglieder aufgelegten Long-Term-Incentive-Plan (LTIP). Die erworbenen adidas Aktien unterliegen einer mehrjährigen Halteperiode. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#) ► [SIEHE UNSER TEAM](#)

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://www.adidas-group.com/s/verguetung)

Die Mitarbeiter*innen der adidas AG und ihrer verbundenen Unternehmen haben die Möglichkeit, an einem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm teilzunehmen und Aktien der adidas AG mit Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien zu erhalten. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 27](#)

RECHNUNGSLEGUNG UND ABSCHLUSSPRÜFUNG

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

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2022 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt. ► [SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS](#)

UNSERE AKTIE

Die internationalen Aktienmärkte waren im Jahr 2022 volatil und beendeten das Jahr deutlich unter dem Niveau der Vorjahre. Der DAX und der EURO STOXX 50 fielen um jeweils 12 % und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index sank aufgrund ernster makroökonomischer Herausforderungen und geopolitischer Spannungen um 24 %. In diesem allgemein negativen Marktumfeld entwickelte sich die Aktie der adidas AG schlechter als der Aktienmarkt und beendete das Jahr 2022 mit einem Rückgang von knapp 50 % gegenüber dem Vorjahr.

Globale Aktienmärkte Ende 2022 deutlich schwächer

Nachdem das gesamte Jahr durch erhöhte Volatilität geprägt war, verzeichneten die Aktienmärkte zum Jahresende 2022 einen deutlichen Rückgang im Vergleich zum Vorjahr. Der Krieg in der Ukraine sowie die anhaltenden negativen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und deren ökonomische Folgen haben die Stimmung der Investor*innen stark beeinflusst. Die Zentralbanken reagierten weltweit mit Zinserhöhungen auf das Mehrjahreshoch der Inflationsraten, was die Finanzmärkte zusätzlich belastete. Vor diesem negativen Hintergrund verloren der DAX und der EURO STOXX 50 jeweils 12 %, während der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index um 24 % fiel. Zusätzlich zum allgemeinen Marktdruck entwickelte sich die Aktie der adidas AG schlechter als der Aktienmarkt und beendete das Jahr 2022 mit einem Rückgang von knapp 50 % gegenüber dem Vorjahr. Neben den ernsten makroökonomischen Herausforderungen und geopolitischen Spannungen wirkten sich eine weitere Verschlechterung des Kundenaufkommens in China, ein deutlicher Anstieg der Lagerbestände auch in wichtigen westlichen Märkten, mehrere Einmalkosten sowie die negativen Auswirkungen der Beendigung der Yeezy Partnerschaft negativ auf die Entwicklung der adidas AG Aktie aus.

Level 1 ADR entwickelt sich schwächer als Aktie

Unser Level 1 ADR schloss das Jahr 2022 bei 67,74 US-\$. Das bedeutet einen Rückgang von 53 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2021: 144,00 US-\$). Der stärker ausgeprägte Kursrückgang des Level 1 ADRs gegenüber der Aktie war auf die Bewertung des US-Dollar gegenüber dem Euro im Jahr 2022 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs ging von 10,9 Millionen Ende 2021 auf 9,5 Millionen zum Jahresende 2022 zurück. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen nahm 2022 auf rund 172.000 ADRs zu (2021: rund 65.000). Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer Website zu finden. ► [ADIDAS-GROUP.COM/ADR](https://www.adidas-group.com/adr)

Adidas AG Aktie in wichtigen Indizes vertreten

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen führenden Indizes weltweit vertreten, darunter der DAX, der EURO STOXX 50 sowie der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index. Am 31. Dezember 2022 betrug unsere Gewichtung im DAX 2 % (2021: 3 %), und gemessen an der Marktkapitalisierung lagen wir auf Platz 19 (2021: Platz 12).

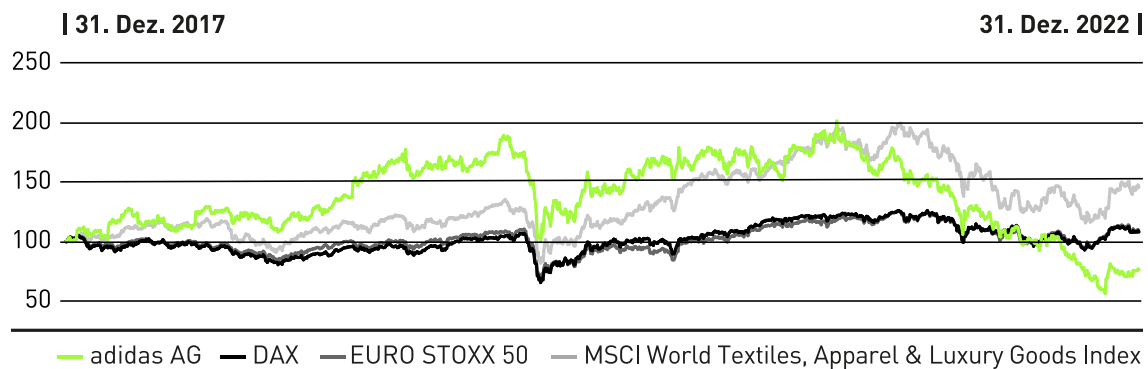
1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ENTWICKLUNG DER ADIDAS AG AKTIE UND WICHTIGER INDIZES ZUM JAHRESENDE 2022 IN %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	-50	-56	-24	89
DAX	-12	5	8	83
EURO STOXX 50	-12	1	8	44
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index	-24	12	45	121

Quelle: Bloomberg.

AKTIENKURSENTWICKLUNG DER LETZTEN FÜNF JAHRE¹



¹ Index: 31. Dezember 2017 = 100. Quelle: Bloomberg.

ADIDAS AG AKTIE

		2022	2021	Wichtige Indizes
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende ¹	Aktien	178.537.198	191.594.855	
Unverwässertes Ergebnis je Aktie ²	€	1,25	7,47	
Verwässertes Ergebnis je Aktie ²	€	1,25	7,47	
Jahresendkurs	€	127,46	253,20	
Höchstkurs	€	260,85	336,25	
Tiefstkurs	€	93,95	245,00	— DAX
Marktkapitalisierung ³	Mio. €	22.756	48.512	— EURO STOXX 50
Dividende je Aktie	€	0,70 ⁴	3,30	— MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
Dividendensumme	Mio. €	125 ⁴	610	— MSCI World ESG Leaders Index
Ausschüttungsquote ²	%	49,2 ⁴	40,9	— FTSE4Good Index Series
Dividendenrendite	%	0,5 ⁴	1,3	
Eigenkapital pro Aktie ³	€	27,96	39,24	
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ⁵	x	102,4	33,9	
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag ⁶	Aktien	783.409	546.483	

1 Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt, ohne eigene Aktien.
 2 Basierend auf dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen.
 3 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende, ohne eigene Aktien.
 4 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.
 5 Basierend auf dem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen.
 6 Basierend auf der Anzahl der auf Xetra gehandelten Aktien.

DIVIDENDENVORSCHLAG VON 0,70 € JE AKTIE

Der Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG beabsichtigen der Hauptversammlung am 11. Mai 2023 eine Dividende in Höhe von 0,70 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen (2022: 3,30 €). Die Gesamtausschüttung in Höhe von 125 Mio. € (2022: 610 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 49,2 % des zugrunde liegenden Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen (2022: 40,9 %). Die Ausschüttungsquote liegt damit am oberen Ende des Zielkorridors zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen, wie in der Dividendenpolitik des Unternehmens vorgesehen.

Dividende

0,70 € (vorbehaltlich der Zustimmung durch die HV)

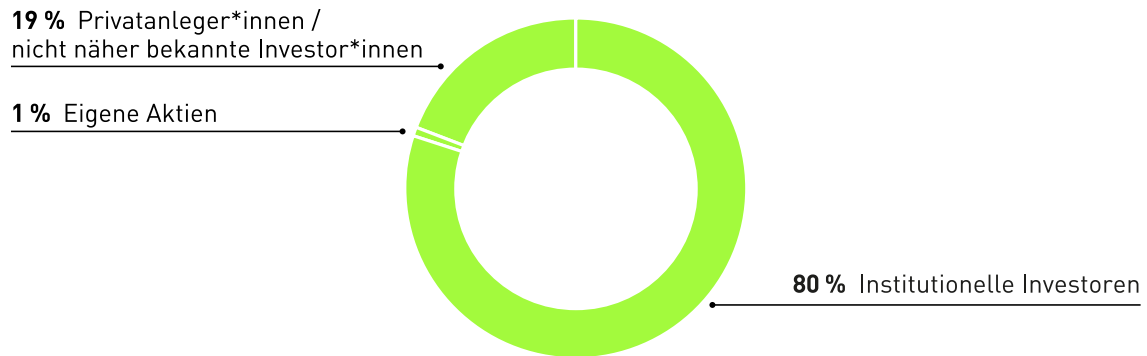
ADIDAS GIBT 2022 MEHR ALS 3.100 MIO. € AN AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE ZURÜCK

Im Dezember 2021 hatte adidas sein jüngstes mehrjähriges Aktienrückkaufprogramm vorgestellt. Die erste Tranche dieses Programms wurde am 10. Januar 2022 gestartet und am 22. Februar 2022 abgeschlossen. In diesem Zeitraum kaufte das Unternehmen 4.156.558 Aktien im Gesamtwert von 1.000 Mio. € zurück. Zusätzlich zu den regulären Rückkaufaktivitäten des Unternehmens an seine Aktionär*innen und vor dem Hintergrund des formellen Abschlusses der Veräußerung von Reebok am 28. Februar 2022, startete adidas ein zweites Aktienrückkaufprogramm, um den Barerlös aus der Veräußerung von Reebok zurückzugeben. Zwischen dem 14. März und dem 10. Oktober 2022 kaufte adidas infolgedessen 8.978.138 Aktien für einen Gesamtbetrag von 1.500 Mio. € zurück. Unter Berücksichtigung beider Aktienrückkäufe kaufte adidas im Jahr 2022 13.134.696 Aktien im Gesamtwert von 2.500 Mio. € zurück. Einschließlich der Dividendenzahlung in Höhe von 610 Mio. € im Mai 2022 gab das Unternehmen im Jahr 2022 mehr als 3.100 Mio. € an seine Aktionär*innen zurück. Nach Abschluss der beiden Rückkaufprogramme im Jahr 2022 beschloss adidas, insgesamt 12.100.000 eigene Aktien einzuziehen, wodurch sich die Anzahl der Aktien und das Grundkapital des Unternehmens entsprechend verringerte.

AUSGEPRÄGT INTERNATIONALE INVESTORENBASIS

Basierend auf unserem Aktienregister beträgt die Gesamtzahl der Aktionär*innen der adidas AG derzeit über 169.000 (2021: über 125.000). Der Anstieg der Aktionär*innen ist hauptsächlich auf eine höhere Anzahl an deutschen Privatanleger*innen zurückzuführen. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Dezember 2022 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Den größten Anteil machen institutionelle Investoren aus. Diese halten 80 % unserer gesamten ausstehenden Aktien (2021: 81 %). Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanleger*innen und uns nicht näher bekannten Investor*innen befinden, beträgt 19 % (2021: 19 %). Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 0,8 % der Aktien der Gesellschaft (2021: 0,3 %). Dieser Anstieg ist in erster Linie auf die Aktienrückkäufe des Unternehmens zurückzuführen.

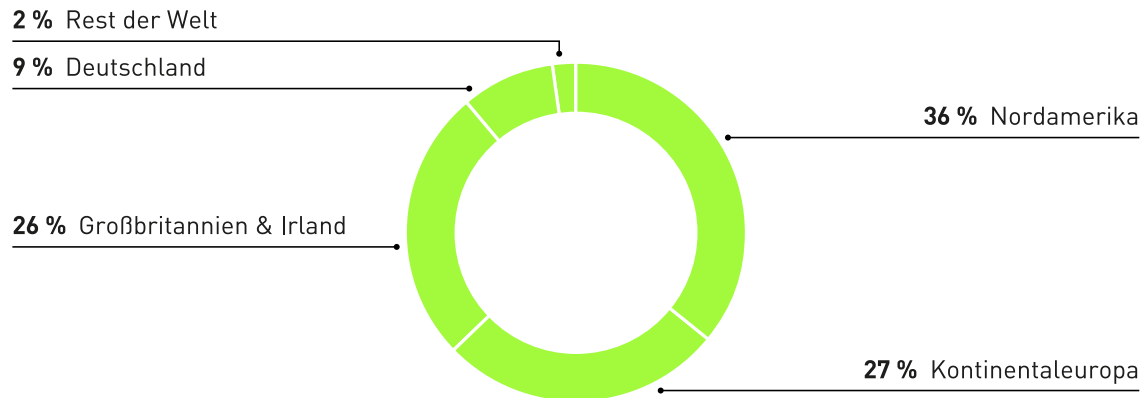
AKTIONÄRSSTRUKTUR NACH INVESTORENGRUPPEN¹



¹ Stand: Januar 2023.

Nach Regionen betrachtet sind 36 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig (2021: 31 %), gefolgt von Großbritannien und Irland mit 26 % (2021: 26 %). Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 9 % (2021: 12 %) und auf institutionelle Investoren aus anderen kontinental-europäischen Ländern 27 % (2021: 28 %). Investoren in anderen Regionen der Welt besitzen 2 % der von institutionellen Investoren gehaltenen Aktien (2021: 3 %).

AKTIONÄRSSTRUKTUR NACH REGION^{1,2}



¹ Stand: Januar 2023.

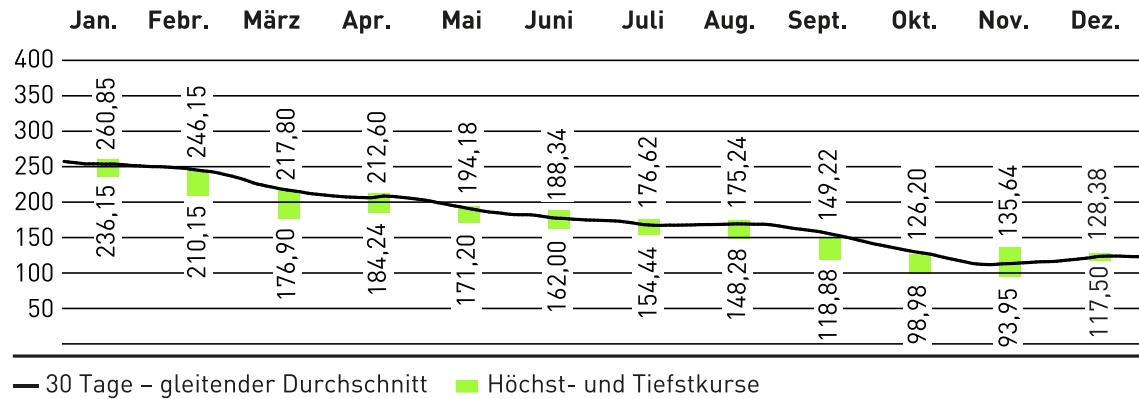
² Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.

Mehrheit der Analystinnen und Analysten stuft die Aktie der Adidas AG neutral ein

37 Analyst*innen von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichen regelmäßig Studien zu adidas. Zum 31. Dezember 2022 empfahlen 57 % der Analyst*innen, unsere Aktie zu halten (2021: 31 %), während 32 % eine Kaufempfehlung für unsere Aktie aussprachen (2021: 63 %). 11 % der Analyst*innen rieten zum Verkauf der adidas Aktie (2021: 6 %).

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
--	---	--	------------------------------	---------------------------------------

MONATLICHE HÖCHST- UND TIEFSTKURSE DER ADIDAS AG AKTIE¹ IN €



¹ Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen. Quelle: Bloomberg.

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN VERÖFFENTLICHT

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2022 und danach gemäß §§ 33 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (§§ 21 ff. WpHG alte Fassung) mitgeteilt worden sind, sind auf unserer Website zu finden. Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind dem Anhang dieses Berichts zu entnehmen. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/stimmrechtsmitteilungen)

► SIEHE ERLÄUTERUNG 26

OFFENLEGUNG VON EIGENGESCHÄFTEN VON FÜHRUNGSPERSONEN AUF DER WEBSITE

Informationen über Eigengeschäfte mit Aktien der adidas AG (ISIN DE000A1EWWW0) oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten im Sinne von Art. 19 der europäischen Marktmissbrauchsverordnung (MMVO) durch Mitglieder unseres Vorstands oder Aufsichtsrats bzw. mit ihnen in enger Beziehung stehende Personen werden auf unserer Website veröffentlicht. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAEFTE-FUEHRUNGSKRAEFTE](https://www.adidas-group.com/s/eigengeschaefte-fuehrungskraefte)

2

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

STRATEGIE	52
GLOBAL BRANDS	53
GLOBAL SALES	60
GLOBAL OPERATIONS	64
UNSER TEAM	69
NACHHALTIGKEIT	79
NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG	122

Dieser Konzernlagebericht ist ein zusammengefasster Lagebericht. Er umfasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns und den Lagebericht der adidas AG.

Die Erklärung zur Unternehmensführung ist im Geschäftsbericht veröffentlicht.

► SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

STRATEGIE

Im Leben von immer mehr Menschen gewinnt Sport zunehmend an Bedeutung – sowohl auf als auch neben dem Spielfeld. Wir sind daher in einer äußerst attraktiven Branche tätig. Auf der Grundlage der Authentizität der Marke adidas und unserem fortlaufenden Bemühen, die Bedürfnisse unserer Konsument*innen zu verstehen, wollen wir von der Beschleunigung vorteilhafter struktureller Langzeittrends profitieren, indem wir neue Maßstäbe bei Produkten, Erlebnissen und Services setzen.

Seit der Ausarbeitung und dem Start unserer Strategie ‚Own the Game‘ hat sich das wirtschaftliche und politische Umfeld, in dem wir agieren, erheblich verändert. Makroökonomische Herausforderungen sowie geopolitische Spannungen haben sich negativ auf unser Geschäft, unsere Konsument*innen sowie auf unsere Geschäftspartner ausgewirkt. Um den Weg zu einem Neustart für unser Unternehmen zu ebnen, kam Bjørn Gulden im Januar 2023 als neuer Vorstandsvorsitzender zu adidas. Vor diesem Hintergrund führen wir derzeit eine gründliche strategische Prüfung durch, die auch unsere Finanzziele für 2025 umfasst. Wir werden uns im Laufe der zweiten Jahreshälfte 2023 zu den Ergebnissen dieser Prüfung äußern und in der Zwischenzeit weiterhin unsere funktionalen Prioritäten gewissenhaft umsetzen.

GLOBAL BRANDS

Der Bereich Global Brands ist für Innovation, Design, Entwicklung und Marketing unserer verschiedenen Sport- und Lifestyle-Angebote zuständig. Indem wir stets attraktive Produkte und inspirierende Erlebnisse kreieren, wollen wir das Image unseres Unternehmens sowie das Konsumentenvertrauen und die Markentreue stärken. Damit wollen wir die Wachstumschancen nutzen, die uns die Sportartikelbranche bietet.

DIE MARKE ADIDAS

Die Marke adidas blickt auf eine lange Geschichte zurück und ist seit jeher tief im Sport verwurzelt. Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Dies ist unser Unternehmenszweck, den wir Tag für Tag mit Leben füllen. Um das zu erreichen, wollen wir die Grenzen des Menschenmöglichen verschieben, Menschen für den Sport begeistern und sie im Sport vereinen sowie eine nachhaltigere Welt schaffen. Damit adidas auch in Zukunft über kulturelle Grenzen hinweg, sowohl im Sport als auch außerhalb des Spielfelds, eine der bekanntesten und profiliertesten Marken bleibt, müssen wir glaubwürdig sein. Das erfordert wegweisende Innovationen im Sportbereich, aber auch topaktuelle Modeartikel mit kultureller Relevanz. Wir optimieren unsere adidas ‚Performance-‘ und ‚Lifestyle-‘ Produkte kontinuierlich und haben im Rahmen unserer überarbeiteten Markenarchitektur ‚Sportswear‘ als neues Konsumentenkonzept vorgestellt.

Seit über 70 Jahren entwickeln wir Innovationen für den Sport. Das Performance-Logo steht daher für Produkte, die für unsere Athlet*innen entwickelt worden sind, um ihnen zu helfen, auf dem Spielfeld Höchstleistungen zu erbringen. Performance-Produkte finden ihren Ursprung im Sport und werden zum Sport getragen. adidas Originals hingegen hat sich aus dem kollektiven Gedächtnis des Sports entwickelt und steht auf futuristische Weise für Lifestyle. Damit steht adidas Originals sowohl für Markenklassiker als auch neue visionäre Designs. Die Marke mit dem ikonischen Dreiblatt („Trefoil“) lässt Produkte mit kultureller Relevanz aus unserem einzigartigen Archiv aufleben und expandiert in neue Premium- und Luxussegmente. Unsere neueste Produktkategorie, ‚Sportswear‘, ist für alle gedacht. Die Produkte in dieser Kategorie finden ihren Ursprung im Sport, werden aber für Mode- und Lifestyle-Zwecke getragen. Sportswear bietet Produkte für den Alltag, die Komfort, Vielseitigkeit und Ästhetik neu definieren. Die erste Kollektion ist 2022 auf den Markt gekommen.

PRODUKTFAMILIEN ALS FLAGGSCHIFF UNSERER MARKE

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben. Sie haben das Potenzial, die Konsumentennachfrage innerhalb der verschiedenen Produktkategorien zu steigern – ein Hebel für Marktanteilswachstum. Ein Produktarchiv, das in der Branche seinesgleichen sucht, modernste technologische Innovationen und der Zugang zu grundlegendem Athleteninput bieten zahlreiche Möglichkeiten, neue Schuhe zu entwickeln und neue Maßstäbe in der Branche zu setzen. Unsere Produktfamilien („Franchises“) sind eine strategische Priorität mit dem Ziel, das Portfolio an Schuhmodellen zu schärfen und zu reduzieren. Franchises sind Sport- und Kultursymbole mit Kultcharakter. Sie sind die Flaggschiffe unserer Marke. Franchises repräsentieren das Beste von adidas und nehmen nicht nur Einfluss auf den Sport, sondern auch auf die Kultur. Sie interpretieren die Auffassung von Performance- und Lifestyle-Schuhen neu und tragen gleichzeitig dazu bei, unseren Markenwert zu steigern. Durch kompromisslose Funktionalität, unverwechselbare Designmerkmale und einzigartige Storys sprechen sie unser Publikum direkt an und haben das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden, um so ihre Attraktivität zu erhalten. Ihre Lebenszyklen werden sorgfältig gesteuert, um die Relevanz für Konsument*innen und die kommerzielle Langlebigkeit zu erhalten. Zu den wichtigsten Franchises der Marke adidas im Bereich Schuhe zählen unter anderem Superstar, Stan Smith, Samba, Ultraboost und NMD. Im Jahr 2022 machten die wichtigsten Schuhfamilien

der Marke knapp 33 % des Gesamtumsatzes im Bereich Schuhe aus. Im Bekleidungsbereich verfügt adidas ebenfalls über ein Portfolio von Produktfamilien, darunter die Tiro Hose, die MyShelter Jacke und der Z.N.E. Hoodie.

STEIGERUNG DER MARKENATTRAKTIVITÄT DURCH INNOVATION UND KOOPERATIONEN

Innovation ist ein zentraler Hebel für Erfolg in unserer Industrie. Wir wenden eine innovative Denkweise auf alle Aspekte unseres Geschäfts an – von der Produktentwicklung bis hin zu den Konsument*innen, um greifbare Beweise für unsere Glaubwürdigkeit zu schaffen, Einkaufserlebnisse zu verbessern und die Grenzen in Bezug auf Nachhaltigkeit zu verschieben. Neben unseren ikonischen Franchises setzen wir auf die Entwicklung innovativer Konzepte, um den Ansprüchen von Sportler*innen und Konsument*innen gerecht zu werden, unsere Marktposition zu stärken und so das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir halten an unserem Ziel fest, auch in Zukunft innovative Produkte und Konzepte hervorzubringen, um unsere Glaubwürdigkeit im Bereich Performance zu steigern und das Beste für unsere Athlet*innen zu erreichen. Wir wollen neue, wegweisende Technologien und Prozesse zum Leben erwecken. Dazu investieren wir in Nachhaltigkeit und erkunden alle Möglichkeiten der Digitalisierung. Unsere wichtigsten Technologieplattformen Boost, Lightstrike, Repetitor, 4D und Strung sind Belege für unseren breiter gefassten Innovationsansatz. Wir vereinen Funktionalität und Relevanz, indem wir unermüdlich an erlebnisorientierten Lösungen für eine verbesserte menschliche Leistungsfähigkeit arbeiten. adidas investiert gezielt in Fertigungstechniken und neue Technologien, die das Ziel haben, die Herausforderungen, vor denen Athlet*innen stehen, zu verstehen und zu lösen.

Gleichzeitig arbeiten wir auch mit Athlet*innen, Konsument*innen, Hochschulen und innovativen Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungs- und Forschungseinrichtungen zusammen. Wir bauen nicht nur unsere innovativen Kollaborationen mit unseren bestehenden Partnern wie BASF oder Carbon aus, sondern streben auch danach, neue Partnerschaften mit Marken einzugehen, die unsere Nachhaltigkeitsmission teilen, wie beispielsweise Infinited Fiber Company.

VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

Um führend im Bereich Innovation zu sein, kommt es nicht nur darauf an, branchenführende Technologien, Materialien und Konsumentenerlebnisse zu entwickeln. Genauso wichtig ist es, diese innovativen Konzepte erfolgreich zu vermarkten.

Im Bereich Innovation blicken wir auf eine lange Tradition zurück und streben danach, Athlet*innen die besten hochfunktionalen und wettbewerbsfähigen Produkte zu bieten. Auch im Jahr 2022 haben wir für unsere Konsument*innen innovative Technologien und Materialien sowie nachhaltige Konzepte in unsere Produkte integriert:

- **„Bra Revolution“:** Sport-BHs gehören zu den wichtigsten Kleidungsstücken beim Training, dennoch tragen viele Frauen nicht die richtige Größe. Deshalb haben wir unser gesamtes Sport-BH-Sortiment mit 43 neuen Modellen in 72 Größen überarbeitet, um mehr Körperformen und Workouts als je zuvor gerecht zu werden. Im Februar 2022 haben wir mit der ‚Bra Revolution‘-Kampagne die größte Kampagnenaktivierung des Jahres für den Bereich Training gestartet. Für die neue Kollektion wurden die aktuellsten Material- und Designinnovationen verwendet. Sie umfasst BHs für Training, Studio, Alltag und Running.
- **Adizero Prime x Strung:** der erste Adizero Laufschuh, der mit Strung Obermaterial ausgestattet ist. ‚Strung‘ ist eine Textilinnovation, die Daten von Athlet*innen in ein dynamisches auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Material umwandelt. Sie ermöglicht es, verschiedene Fasereigenschaften Faden für Faden abzubilden und zu programmieren. Mit einer flexiblen und leichten, nahtlosen Passform, die den Fuß schützend umfasst, optimiert Strung den Tragekomfort und unterstützt die Athlet*innen bei Langstreckenläufen. Das Strung Obermaterial ist für ein reaktionsfreudiges Laufgefühl mit einer

Prime X Außensohle, die über Carbon EnergyRODS und drei Schichten Lightstrike Pro verfügt, verbunden.

- **4DFWD 2:** Die in der Branche neuartige, schmetterlingsförmige Zwischensohle mit Gitterstruktur wandelt vertikalen Druck in horizontale Kraft um. Mit ihr geht es in nur eine Richtung: nach vorne. Bei jedem Schritt komprimiert die neue adidas 4DFWD 2 Zwischensohle Energie und leitet sie nach vorne, reduziert Bremskraft und wandelt Aufprallenergie in Vorwärtsbewegung um. Das Ergebnis ist ein geschmeidiges Lauferlebnis mit weniger Stop-and-go-Bewegungen auf dem Asphalt. Der 4DFWD 2 wurde mit einer neuen Continental Außensohle versehen, die zusätzlichen Grip für sicheres Laufen bei jedem Wetter bietet. Außerdem haben wir ein neues Primeknit+ und Mesh-Obermaterial eingeführt, das zusätzlichen Halt und einen passgenauen Sitz bietet. Ergänzt um eine neue integrierte Fersenkappe sorgt Primeknit+ für eine sockenähnliche Passform, während Mesh-Elemente genau dort Halt geben, wo Läufer*innen ihn am meisten brauchen. Das Obermaterial wurde aus einer Reihe von recycelten Inhaltsstoffen hergestellt und besteht zu mindestens 50 % aus recyceltem Material.
- **Adizero Adios Pro 3:** Die neueste Ergänzung der ikonischen Adizero Serie, der Adizero Adios Pro 3, demonstriert auf beeindruckende Weise, wie adidas Läufer*innen fortwährend dabei unterstützt werden, die Grenzen des Möglichen zu verschieben und so ihre Leistung weiter zu steigern. Den Adizero Adios Pro 3 gibt es in zwei verschiedenen Farbstellungen. Er verfügt über EnergyRODS 2.0 in der Zwischensohle, die parallel zu den Mittelfußknochen verlaufen, Lightstrike Pro Schaumstoff, dessen Dämpfung und Energierückgabe Läufer*innen unterstützt, ein neues, renntaugliches Obermaterial und eine Continental Gummi-Außensohle, die eine griffige Traktionszone schafft und es ermöglicht, mit hohem Tempo Kurven zu nehmen. Der Schuh wird zudem zum Teil aus einer Reihe von recycelten Materialien hergestellt. 2022 wurde die Hälfte der zwölf weltweit größten Marathons von Athlet*innen gewonnen, die den Adizero trugen.
- **„Al Rihla“ – offizieller Spielball der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft Katar 2022:** „Al Rihla“ bedeutet auf Arabisch ‚die Reise‘ und wurde von der Architektur, den ikonischen Booten und der Flagge Katars inspiriert. Der Ball wurde für höchste Spielgeschwindigkeiten entwickelt und bewegt sich im Flug schneller als jeder andere WM-Ball. „Al Rihla“ wurde anhand von Daten aus strengen Tests in adidas Laboren, Windkanälen und auf dem Spielfeld von Grund auf neu entwickelt. Der Ball bietet ein Höchstmaß an Genauigkeit und Zuverlässigkeit auf dem Spielfeld, was zum Teil auf die neue Panelform und Oberflächenstruktur zurückzuführen ist. 1 % der Umsätze, die wir mit dem Verkauf von Bällen in der Kategorie Football generieren, wird zudem an die ‚Common-Goal‘-Initiative gespendet, um einen Beitrag zu sozialem Wandel zu leisten und Fußballgemeinschaften im Breitensport weltweit zu unterstützen.
- **adidas by Stella McCartney – ‚Made To Be Remade‘-Capsule-Kollektion:** Das ‚Made To Be Remade‘-Programm ist der erste Ansatz von adidas, das Potenzial kreislaufwirtschaftlicher Mode zu nutzen. Im Jahr 2019 hatten wir mit dem Futurecraft.Loop Schuh einen ersten Prototyp eines kreislaufwirtschaftlichen Schuhmodells vorgestellt. Die adidas by Stella McCartney Kleidungsstücke, die im Jahr 2022 auf den Markt gekommen sind, sind der jüngste Meilenstein: Sie zeigen anschaulich, wie wir erfolgreich die gesamte Wertschöpfungskette zur Herstellung eines kommerziellen End-of-Life-Produkts genutzt haben. adidas arbeitet mit führenden Namen und Innovatoren der Modeindustrie zusammen, um gemeinsam Produkte zu entwickeln und zu testen und um Innovationen hervorzubringen. Der adidas by Stella McCartney Trainingsanzug ist der Höhepunkt des Pilotprogramms ‚Made To Be Remade‘, einem kreislaufwirtschaftlichen Rücknahmeprogramm, das es Konsument*innen ermöglicht, ausgediente Produkte zurückzugeben, indem sie einen QR-Code auf dem Produkt scannen, damit daraus etwas Neues hergestellt werden kann.

Neben innovativen Technologien haben im Geschäftsjahr 2022 auch verschiedene nachhaltige Konzepte und Materialien sowie wichtige Produkte und Kooperationen eine Rolle gespielt:

- **adidas x Gucci:** Die erste adidas x Gucci Kollektion feierte auf der ‚Exquisite Gucci‘ Show Premiere und kam im Juni 2022 in ausgewählten Gucci-Geschäften, speziellen Pop-up-Stores und über digitale Kanäle, z.B. die adidas Confirmed App, in den Handel. Die Kollektion greift das kreative Konzept auf, das auf einer Affinität zu den drei Streifen beruht. Beide Marken verbindet der Fokus auf Innovation, Fortschritt, Nachhaltigkeitsziele und kollektives Handeln. So umfasst die Kollektion mehrere Produkte aus zukunftsweisenden Materialien wie Polyester, Baumwolle und Viskose.
- **adidas NFT-Wearable-Kollektion:** adidas Originals stellte eine limitierte Kollektion von Blockchain-basierten virtuellen Wearables vor, die als ‚Non-Fungible Tokens‘ (.NFTs‘) veröffentlicht werden. Hierbei handelte es sich um die erste NFT-Kollektion von Wearables der Marke adidas. Es ist eine neue, interoperable Produktkategorie, die adidas als ‚Virtual Gear‘ bezeichnet. Mit der Einführung dieser 16-teiligen Kollektion will adidas Originals seine communitybasierte und bevorzugt auf Mitglieder ausgerichtete offene Metaverse-Strategie voranbringen. Jedes Teil des NFT-Angebots ist so konzipiert, dass es von virtuellen Avataren getragen wird und über ein ‚PFP‘ (.Profile Picture‘)-Anziehtool zugänglich ist. Die Teile sind mit anderen identitätsbasierten Projekten und Welten kombinierbar. Dies bedeutet, dass die adidas Kollektion in der Lage ist, auf die entstehenden Metaverse-Umgebungen zu reagieren und sich diesen anzupassen. adidas ‚Virtual Gear‘ ist somit für alle Dimensionen des Web3 gerüstet.
- **adidas x Calm:** Am Welttag für seelische Gesundheit (.World Mental Health Day‘) kündigte adidas eine neue Partnerschaft mit ‚Calm‘, der weltweit führenden Plattform für psychische Gesundheit, an. Die beiden Marken wollen gemeinschaftlich das Ziel verfolgen, sportliche Leistung zu fördern, indem das mentale Wohlbefinden gesteigert wird. Die Partnerschaft wird als Pilotprojekt in Großbritannien und den USA gestartet. [adiClub](#) Mitglieder können Punkte einlösen, um Premium-Services von Calm zu nutzen. Allen Nutzer*innen weltweit wird zudem eine Reihe maßgeschneiderter Inhalte von Calm angeboten, die von adidas konzipiert und abgestimmt werden, um die sportliche Leistung zu unterstützen. Der Auftakt der Kooperation soll auf dem Konzept ‚Rest. Restore. Perform.‘ (.Ausruhen. Regenerieren. Leistung bringen.‘) beruhen. Dieses Konzept umfasst Achtsamkeitsübungen und Training der geistigen Fitness, die Athlet*innen aller Leistungsstufen dabei helfen sollen, ihre Leistung zu steigern. Längerfristig soll eine Reihe gemeinsam geschaffener, einzigartiger und erlebnisbasierter Vorteile für adiClub Mitglieder sowie eine umfassendere Integration der digitalen Ökosysteme der beiden Marken angedacht werden.
- **adidas x Soul Cap:** adidas stellt seine erste Badekappe vor, die in Partnerschaft mit dem in London ansässigen Start-up ‚Soul Cap‘ hergestellt wurde. Diese Zusammenarbeit, die im Anschluss an die Einführung der adidas Sortimente für Ganzkörper-Badebekleidung sowie Schwimmbekleidung mit erweiterter Größenauswahl im letzten Sommer erfolgt, ist Teil des fortlaufenden Bestrebens der Marke, Wassersport zugänglicher für alle Menschen zu machen. adidas und Soul Cap teilen die Überzeugung, dass alle Menschen gleichermaßen die Möglichkeit haben sollen, am Sport teilzunehmen. Durch das Angebot von Bademützen, die für unterschiedlichste Frisuren geeignet sind, arbeiten die Marken gemeinsam daran, das Schwimmen mehr Menschen zu ermöglichen und die Inklusivität dieser Sportart zu erhöhen.

WIRKUNGSSTARKE UND EFFEKTIVE MARKETINGINVESTITIONEN

Marketinginvestitionen sind ein weiterer wichtiger Baustein dafür, unsere Markenattraktivität zu steigern und die Konsument*innen für uns zu gewinnen. adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Konzepte, um die Konsumententreue zu fördern, den Markenwert zu stärken und die Nachfrage nach unseren Produkten zu erhöhen. Das Unternehmen wendet traditionell nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen für Partnerkooperationen auf, die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketingaktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich Digital und Werbung sowie Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Darüber hinaus werden wir auch weiterhin Ressourcen

bündeln, um starke Markenbotschaften zu schaffen, die mehrere Kategorien in einheitlicher Erzählweise zusammenfassen. Verstärkt und gesteuert wird dies durch eine übergreifende Medienstrategie mit klaren Rollen für die verschiedenen Aktivierungsebenen von Storys und Inhalten. Das Ziel besteht darin, über einen vollständig vernetzten ‚Marketingtrichter‘ zu verfügen. Dieser beginnt dort, wo die Aufmerksamkeit der Konsument*innen geweckt wird, führt über die Mitte des Trichters, wo Konsument*innen, in ihrer Kaufüberlegung unterstützt werden, bis hin zur Konversion am Point of Sale. Um ganzheitlich an diesen Marketingtrichter heranzugehen, ist adidas in vier Dimensionen aktiv:

- **Markenkampagnen:** die stärkste Ausdrucksweise der Marke, die Sichtbarkeit, Attraktivität und kommerzielle Nachfrage fördert, indem sie die Haltung unserer Marke mit kühnem, relevantem und aktuellem (konsumentenorientiertem) Storytelling untermauert.
- **Markenmomente:** durch gezielte Sport- und Kulturmomente eine starke Markenperspektive vermitteln, um die Haltung unserer Marke zu unterstreichen und unseren Unternehmenszweck zu bekräftigen.
- **Aktivierung von Kategorien:** Stärkung der Sport- und Kulturglaubwürdigkeit durch Schärfung des Label- und Kategorie-Angebots über Produktgeschichten, Sport-/Kulturmomente, Partneraktivierungen, Hype-Produkte und kommerzielle Aktivierung.
- **Kommerzielle Konversion:** Förderung der Konversion und Konsistenz am Point of Sale (im Geschäft und online) zur Unterstützung kategorieübergreifender kommerzieller Partnerschaften und wichtiger ‚Evergreen‘-Produkte durch die Bereitstellung saisonaler, modularer Toolkits.

Von der Steigerung von Bekanntheitsgrad und Attraktivität der Marke bis hin zu durchdachten Erlebnissen am Point-of-Sale umfasste der Brand-Marketingplan 2022 eine Vielzahl von Aktivierungen auf allen Ebenen des Marketingtrichters:

- **‚I’mPossible‘:** Im ersten Quartal 2022 haben wir mit ‚I’mPossible‘ unser bisher größtes Bekenntnis zu Frauen vorgestellt und damit die ‚Impossible is Nothing‘-Story fortgesetzt. Angetrieben von unserem Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ haben wir eine vollständig integrierte Kampagne gestartet, um wichtige Produktinnovationen gezielt für Frauen vorzustellen. Dazu zählen die bislang inklusivste Sport-BH-Kollektion, eine verstärkte Unterstützung für etablierte sowie aufstrebende Athletinnen sowie neue Grassroots-Pogramme. Die Kampagne zeigt inspirierende Frauen aus aller Welt, die im Sport, aber auch darüber hinaus, Barrieren überwinden. Bestandteil der Kampagne war neben der neuen Sport-BH-Kollektion auch der Ultraboost 22, ein Laufschuh, der speziell entwickelt wurde, um den unterschiedlichen Fersenhöhen, Fersenanatomien und Gangzyklen von Mann und Frau gerecht zu werden.
- **Run for the Oceans (‚RFTO‘):** Unter dem Motto ‚Together, impossible is nothing‘ haben wir mit der fünften Ausgabe von ‚Run for the Oceans‘ im Mai 2022 wieder ein Zeichen im Kampf gegen den Plastikmüll gesetzt. Im Vergleich zu den Vorjahren umfasste ‚RFTO 2022‘ zusätzliche Sportaktivitäten, darunter Tennis, Fußball oder auch Aktivität im Rollstuhl. Ziel war es, globale Sportgemeinschaften zu ermutigen und neun Millionen Teilnehmer*innen zu motivieren, bis zum 8. Juni 2022, dem ‚World Oceans Day‘ 250 Millionen aktive Minuten zu sammeln. Pro zehn Minuten Aktivität verpflichtete sich adidas zusammen mit Parley, das Äquivalent des Gewichts einer Plastikflasche einzusammeln – bis zu einem Maximum von 250.000 kg.
- **X-Speedportal:** Ein Highlight im Sommer war die Einführung des neuen X-Speedportal Fußballschuhs, der neuesten Innovation der adidas X-Speed Fußballschuhfamilie, die für Spieler entwickelt worden ist, die Beschleunigung wollen und gleichzeitig festen Halt für Bewegungen in jede Richtung brauchen. Für die Marketingkampagne arbeitete adidas mit der mit einem Emmy ausgezeichneten Zeichentrickserie ‚Rick and Morty‘ zusammen. Den Auftakt der Kampagne bildete ein 90-sekündiger Film mit den Fußballstars Mohamed Salah und Vivianne Miedema sowie Rick und Morty. Der Film sorgte in allen unseren Kanälen – soziale Medien, PR, digitale Kanäle und Einzelhandel – für Aufsehen.

Unter anderem unterstützten die Fußballvereine Arsenal London und Manchester United die Kampagne über soziale Kanäle.

- **Members Week:** Um an den Erfolg der ‚Members Week 2021‘ anzuknüpfen, veranstalteten wir diese digitale einwöchige Veranstaltung im Jahr 2022 zweimal, um das Beste von adidas zu feiern und den Konsument*innen einige der wichtigsten Produktkooperationen zu präsentieren. Während der ‚Members Week‘ im April konnten die Mitglieder bei Verlosungen viele exklusive Produkte und Erlebnisse gewinnen. Dazu gehörten unter anderem ein personalisierter Trainingsplan von unseren weltweit vertretenen adidas Runners Trainern oder die Chance, den offiziellen Spielball der Fußball-WM zu gewinnen. Die Members Week im Oktober begann mit der Black Panther Produktserie, die in Zusammenarbeit mit Disney exklusiv für Mitglieder präsentiert wurde, sowie mit der Embroidery Serie, einer neuen klassischen adidas Bekleidungskollektion, mit der Mitglieder ihren Style ausdrücken können. Ebenfalls neu eingeführt wurde die Authentic Balance Produktserie für besondere Trainingsmomente. Parallel zur Members Week wurde dieses Event auf die Confirmed App ausgedehnt. Hier konnten Sneakerheads und die Streetwear Community Punkte einlösen, um ein ‚Golden Ticket‘ für ihr nächstes Hype-Produkt zu ergattern. Mitglieder hatten die Möglichkeit, Tickets für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft in Katar zu gewinnen sowie für viele andere relevante Veranstaltungen, die auf lokaler Ebene von den Märkten organisiert wurden.
- **‚Impossible is Nothing‘:** Zum Ende des Jahres 2022 haben wir anlässlich der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar ein weiteres Kapitel von ‚Impossible is Nothing‘ aufgeschlagen. Es war der Auftakt für eine einmonatige Kampagne, für die adidas seine Markenpartner zu einer besonderen ‚Familienzusammenführung‘ vereinte. An der Kampagne war neben Lionel Messi, Karim Benzema, Achraf Hakimi, Son Heung-min, Jude Bellingham, Pedro ‚Pedri‘ González López und Serge Gnabry auch Musiker Stormzy beteiligt. adidas war mit über einer Million Konversationen in den sozialen Medien die meistdiskutierte Marke während der WM. Die Impossible is Nothing WM-Markenkampagne war mit insgesamt 2,3 Milliarden Videoaufrufen die meistgesehene adidas Kampagne aller Zeiten. Zudem wurde Lionel Messis Beitrag nach dem WM-Finale, in dem er im Argentinien-Trikot den Pokal in die Höhe hebt, zum meistgeliktesten Instagram-Post aller Zeiten.

Was unsere Partner und Athlet*innen betrifft, so werden wir unsere Produkte weiterhin auf den größten Bühnen der Welt präsentieren, während wir die Gesamtausgaben für Marketing im Blick behalten:

- **Events von globaler Bedeutung:** FIFA Fußball-Weltmeisterschaft (Männer und Frauen), UEFA Champions League (Männer und Frauen), sowie neue Partnerschaften mit dem Laufveranstalter ‚Atlanta Track Club‘ und den Marathonläufen in Brooklyn, Kapstadt und Rio. Diese stellen zusätzlich zu den weltbekannten Marathons in Boston, Mexiko-Stadt und Berlin, eine wichtige Verbindung zur Lauf-Community her.
- **Herausragende Teams:** die Fußballnationalmannschaften von Argentinien, Belgien, Deutschland, Italien, Jamaika, Japan, Kolumbien, Mexiko, Japan oder Spanien, sowie erstklassige Fußballvereine wie Arsenal London, F.C. Bayern München, Flamengo Rio de Janeiro, Juventus Turin, Manchester United oder Real Madrid und die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks, nationale olympische Verbände wie die British Olympic Association und der Deutsche Olympische Sportbund oder amerikanische Universitäten wie die University of Miami, Arizona State University, University of Washington und die Texas A&M University.
- **Herausragende Einzelpersonen:** Fußballstars Lionel Messi, Karim Benzema, Mo Salah, Paul Pogba, Pedro González López, Gianluigi Donnarumma, Serge Gnabry, Manuel Neuer, Jude Bellingham, Heung-min Son, Vivianne Miedema, Wendie Renard und Jürgen Klopp; Basketballstars Candace Parker, Damian Lillard, Donovan Mitchell, James Harden, Trae Young und Derrick Rose; American-Football-Spieler Patrick Mahomes, Aaron Rodgers, JuJu Smith-Schuster und Trevor Lawrence; Tennisstars Félix Auger-Aliassime, Maria Sakkari, Jessica Pegula, Garbiñe Muguruza, Alexander Zverev, Elena Rybakina und Stefanos Tsitsipas; Skiläuferin Mikaela Shiffrin; Outdoor-Athlet*innen

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Sasha DiGiulian und Danny MacAskill; Leichtathlet*innen Noah Lyles und Shaunae Miller-Uibo sowie Marathonläufer Evans Chebet.

- **Kulturell relevante Marketingpartner*innen:** Anitta, Bad Bunny, Beyoncé, Blackpink, Craig Green, Deepika Padukone, Ding Yun Zhang, Dinos (Jules Jomby), Grace Wales Bonner, HoYeon Jung, Jay Park, Jeremy Scott, Jerry Lorenzo, Karlie Kloss, Léna Mahfouf, Lena Waithe, Lous and the Yakuza, Pharrell Williams, Sean Wotherspoon und Stormzy.

GLOBAL SALES

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, indem er Markenattraktivität in profitables und anhaltendes Geschäftswachstum umwandelt. Unser Anspruch ist es, den Konsument*innen über sämtliche Kontaktpunkte hinweg das beste Einkaufserlebnis in der Sportartikelbranche zu bieten. Um den Markt zu verändern, gestalten und beschleunigen wir aktiv das Wachstum unseres integrierten Handelsnetzwerks. Unser Ziel ist es, skalierbare Geschäftslösungen zu etablieren, um Premium-Erlebnisse zu schaffen. Dabei wollen wir die Erwartungen unserer Konsument*innen durch ein integriertes Markenangebot erfüllen und übertreffen.

Im Jahr 2022 ist die Anzahl unserer Verkaufspunkte aufgrund der schwierigen Marktbedingungen und einer erhöhten makroökonomischen Unsicherheit zurückgegangen. Ungeachtet dessen haben wir mit knapp 2.000 eigenen Einzelhandelsgeschäften und unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – unserer größten Einzelhandelspräsenz, die Konsument*innen in 65 Ländern zur Verfügung steht – weiterhin einen einheitlichen globalen Rahmen genutzt.

HERAUSFORDERNDES MARKTUMFELD

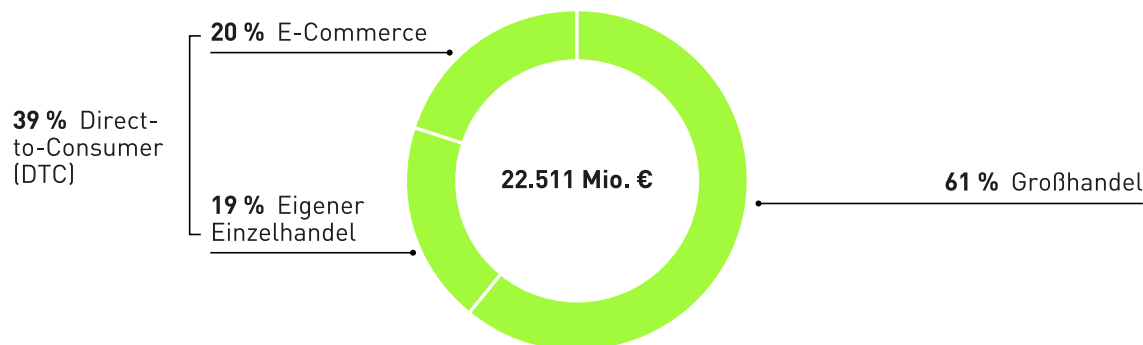
Auch 2022 stand unser Geschäft unter dem Einfluss schwieriger makroökonomischer und geopolitischer Bedingungen, wobei einige Märkte stärker betroffen waren als andere. Im Oktober 2022 haben wir beschlossen, die Abwicklung unserer Geschäftstätigkeit in Russland einzuleiten. In China wirkten sich zudem die anhaltenden, ausgedehnten Covid-19-Beschränkungen sowie erhebliche Lagerbestandsrücknahmen negativ auf unsere Umsatzentwicklung aus.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, haben wir noch enger mit unseren Alliance Accounts zusammengearbeitet, um Wachstum in allen Bereichen, in denen es möglich war, weiter voranzutreiben. Außerdem ist die Digitalisierung nach wie vor einer der wichtigsten Faktoren dafür, uns zukunftssicher aufzustellen. Im Verlauf des Jahres gewann der Einzelhandel wieder an Dynamik, da die Konsument*innen in die physischen Geschäfte zurückkehrten. Wir haben das Markenerlebnis weiterentwickelt, indem wir in bestehenden Geschäften die neuesten Konzepte umgesetzt und in mehreren Märkten weitere Brand Center eröffnet haben. Wir haben unser Wachstum im E-Commerce fortgesetzt und boten mit exklusiven Produkten und attraktiven Angeboten für unsere Mitglieder ein hochwertiges, vernetztes und personalisiertes Einkaufserlebnis.

VERTRIEBSKANALMIX 2022

Der Großhandel ist weiterhin unser größter Vertriebskanal. Auf ihn entfielen im Jahr 2022 61 % des Gesamtnettoumsatzes (2021: 62 %). Der Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts, das aus unserem eigenen Einzelhandel und dem E-Commerce-Bereich besteht, betrug 2022 39 % (2021: 38 %). Unser Mitgliedschaftsprogramm ‚[adiClub](#)‘ verzeichnet inzwischen 303 Millionen Mitglieder in rund 50 Ländern und ermöglicht uns den Aufbau einer direkten Beziehung zu unserer Konsumentenbasis.

UMSATZ NACH VERTRIEBSKANAL



GROSSHANDEL

Unser Hauptziel im Großhandel ist es, Marktanteile bei wichtigen Konsumentenkontaktpunkten zu gewinnen – sowohl online als auch offline. Besonders im Fokus stehen dabei wichtige Handelszonen und Einkaufsstrassen. Wir haben unser Auftragsbuch weiterhin proaktiv verwaltet, um die Bestände für alle Vertriebskanäle und Kunden online und offline zugänglich zu machen. 2022 haben wir erneut in digitale Tools investiert, um im Großhandel zukunftssicher zu werden. Das branchenführende digitale Sell-in-Tool ‚Digital Showroom‘ ermöglicht es den Kunden beispielsweise, die komplette Produktpalette mit den zugehörigen Storys in einer einzigen Umgebung zu sehen. Der Vertriebskanal verzeichnete 2022 ein zweistelliges Umsatzwachstum in EMEA, Nordamerika und Lateinamerika. Unsere wichtigsten Partner, die Alliance Accounts, wachsen schneller als der gesamte Vertriebskanal. Mithilfe unserer starken funktionsübergreifenden Kooperationen mit den Alliance Accounts in den Bereichen Vertrieb und Aktivierung verzeichneten wir große Erfolge bei der Vermarktung unserer Produkte, Dienstleistungen und Storys. Das ist essenziell, um ein vollumfängliches Konsumentenerlebnis zu gewährleisten.

Wir haben unseren Fokus auf Partnerschaften im digitalen Bereich verstärkt und in diese investiert, um gemeinsam mit unseren Kunden im Online-Geschäft erfolgreich zu sein. Dadurch konnten wir im Großhandel außerdem ein besseres und einheitlicheres Einkaufserlebnis bieten, da unsere Produktabbildungen und -beschreibungen nahtlos in die Händlersysteme integriert und damit auf deren Internetseiten und Apps übertragen werden. Unser ‚Partner Program‘ bringt uns noch näher an die Plattformen heran, auf denen unsere Konsument*innen einkaufen. Mit dem Partner Program erhalten strategische Partner einen Zugang zu unseren Produkten und Beständen, indem unsere Systeme mit ihren digitalen Plattformen verbunden werden. Obwohl der gesamte Online-Markt 2022 mit heftigem Gegenwind zu kämpfen hatte, ist das Partner Program gegenüber 2021 im mittleren einstelligen Prozentbereich gewachsen. Darüber hinaus wurde das Partner Program in Emerging Markets, Südkorea und Griechenland eingeführt.

E-COMMERCE

Im E-Commerce lag der Schwerpunkt vor allem darauf, uns durch exklusive Produkte und ein ansprechendes Mitgliedschaftserlebnis von anderen Marken abzuheben. Unser eigener E-Commerce-Vertriebskanal wuchs 2022 um 10 % auf 4.617 Mio. € (2021: 4.193 Mio. €)¹³, was einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 4 % entspricht. Wir konnten die Markteinführung neuer Produkte über alle wichtigen Kategorien hinweg sowie großer Sportereignisse wie der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar oder dem ‚Run for the Oceans‘ nutzen und unsere Reichweite auf die

13 Der im Vorjahresbericht ausgewiesene E-Commerce-Nettoumsatz belief sich auf 3.942 Mio. €. Aufgrund einer Änderung der Berichtslogik werden bestimmte Transaktionen, wie z. B. ‚Click & Collect‘- oder ‚Ship-from-Store‘-Transaktionen, nun im E-Commerce-Kanal ausgewiesen, während sie früher im eigenen Einzelhandel erfasst wurden. ‚Endless Aisle‘-Transaktionen dagegen werden nun im eigenen Einzelhandel und nicht mehr im E-Commerce-Kanal ausgewiesen.

Generation Z ausweiten. Außerdem waren wir in unserer Branche die erste Marke, die eine Integration des Mitgliedschaftsprogramms mit Instagram ermöglichte.

Wir haben weiter daran gearbeitet, integrierte und personalisierte Premium-Einkaufserlebnisse zu schaffen, die direkte Beziehungen zu unseren Konsument*innen ermöglichen. Zusätzlich zu unserer in 65 Ländern verfügbaren adidas E-Commerce-Plattform haben wir mit unserer Strategie für die adidas App den Fokus auf ‚mobile‘ und Mitgliedschaft weiter gestärkt. Die App ist mittlerweile in fast 50 Ländern in allen wichtigen Märkten verfügbar und macht im digitalen Ökosystem von adidas einen erheblichen Geschäftsanteil aus. Die adidas App bietet ein Premium-Erlebnis mit interaktivem Storytelling, personalisierten Inhalten, reibungslosen Bezahlvorgängen, lückenloser Bestellverfolgung und Zugang zu unserem Mitgliedschaftsprogramm, das 2022 mit dem geänderten Namen ‚[adiClub](#)‘ und einem moderneren Erscheinungsbild neu aufgelegt wurde. Die Mitglieder erhalten Punkte für Interaktionen mit unseren verschiedenen Kontaktpunkten (.com, Apps, Einzelhandelsgeschäfte) und können immer neue Stufen erreichen und dafür personalisierte Erlebnisse oder andere Vorteile freischalten. Im Jahr 2022 haben wir außerdem in sieben Ländern (Argentinien, Brasilien, Großbritannien, Kanada, Kolumbien, Mexiko und USA) eine neue Rückerstattungsfunktion eingeführt und sechs Möglichkeiten für Mitglieder geschaffen, gesammelte Punkte einzulösen (‚Money can’t buy‘-Produkte, also Produkte, die man für Geld nicht kaufen kann; Teilnahme an Verlosungen; Gutscheine; Nutzung von Partnerangeboten; Erhalt sogenannter ‚Golden Tickets‘; oder Spenden).

Auch unsere Sport-Apps tragen dazu bei, unseren Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ zu stärken. Zudem führt sportliches Engagement zur Steigerung von Umsatz und Mitgliederzahlen. Im Jahr 2022 haben wir beispielsweise neue Teilnehmerrekorde bei Aktivitäten wie dem ‚Run for the Oceans‘ aufgestellt, der über unsere Sport-Apps und angeschlossenen Partner 6,7 Millionen Teilnehmer*innen erreichte; von diesen waren 1,3 Millionen neue Mitglieder. Der Erfolg unseres Mitgliedschaftsprogramms spiegelt sich in wichtigen Kennzahlen, wie z. B. dem ‚Consumer Lifetime Value‘, wider. Dieser ist bei Mitgliedern deutlich höher als bei Nichtmitgliedern.

Als unser neuester und hochwertigster Kontaktpunkt für Sneaker- und Style-Fans eröffnet die App ‚Confirmed‘ kommerzielle Möglichkeiten im digitalen Bereich und erzeugt durch neue Kooperationen mit High-Fashion-Marken wie Gucci, Prada und Balenciaga mehr Aufmerksamkeit, Energie und Interesse bei den Konsument*innen. 2022 haben wir die App auch in Brasilien, Mexiko, Singapur und Südkorea eingeführt, um unseren Konsument*innen unsere beliebtesten und hochwertigsten Produkte zur Verfügung zu stellen.

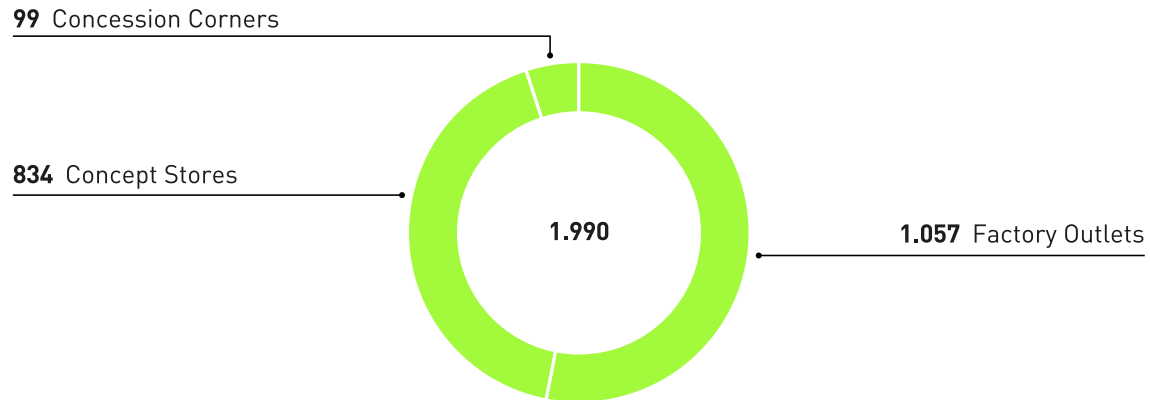
EINZELHANDEL

Unsere knapp 2.000 eigenen Einzelhandelsgeschäfte ermöglichen es unseren Konsument*innen, direkt mit unserer Marke, unseren Produkten und unseren Teams zu interagieren. In den Geschäften können die Konsument*innen unsere Produkte anfassen und anprobieren. Sie können sich aber auch von Storys inspirieren lassen und erleben, wofür wir als Marke stehen. Durch Premium-Erlebnisse und den zwischenmenschlichen Kontakt mit unseren Teams und Communitys wollen wir die Markentreue sowie den ‚Consumer Lifetime Value‘ steigern. Mit unseren auf Premium-Erlebnisse ausgerichteten ‚[Halo Stores](#)‘ (einschließlich Flagship Stores und Brand Center), den kommerzielleren ‚Core Stores‘ sowie unseren Factory Outlets für preisbewusstere Konsument*innen bieten wir ein Umfeld, das die unterschiedlichsten Bedürfnisse beim Einkauf unserer Produkte befriedigt und eine Verbindung mit unserem Markenkern herstellt.

Die Gesamtzahl der Geschäfte ging von knapp 2.200 im Jahr 2021 auf fast 2.000 im Jahr 2022 zurück. Grund dafür ist vor allem unsere Entscheidung, die Abwicklung unserer Geschäftstätigkeit in Russland einzuleiten.

Halo Stores stehen an der Spitze unserer Concept Stores und haben in ‚Key Citys‘ weiterhin Priorität. 2022 haben wir auf zusätzliche Flagship Stores gesetzt, die unseren Fokus auf Digitalisierung, Personalisierung und ein nahtloses Premium-Konsumentenerlebnis über alle Berührungspunkte hinweg vorantreiben. Wir haben in ausgewählten Stores die neuesten Store-Designkonzepte umgesetzt und in verschiedenen Märkten neue Brand Center eröffnet, um unser Markenimage und die Kommerzialität kontinuierlich zu verbessern. So haben wir in Mexiko-Stadt zwei neue Geschäfte eröffnet, von denen eines das größte in Lateinamerika ist und das andere ein adidas Running Center umfasst. Ein weiteres Brand Center wurde in Warschau eröffnet, das nun das größte in der Region Osteuropa ist und Raum bietet für die lokale adidas Lauf-Community, für Künstler*innen sowie für Bildungsangebote im Bereich Nachhaltigkeit für Kinder. Das neue Brand Center in Rom verfügt über 28 digitale Kontaktpunkte und interaktive Umkleidekabinen mit veränderbaren Hintergründen, um den Konsument*innen ein umfassendes digitales Erlebnis zu bieten. Anknüpfend an den Erfolg des 2021 eingeführten ‚Home of Sport‘-Store-Designkonzepts haben wir ein neues Geschäft in Battersea, Großbritannien, eröffnet, das sich an lokale Konsumentengruppen richtet und mit Fitnesskursen einen aktiven Lebensstil fördert.

STORES NACH KONZEPT

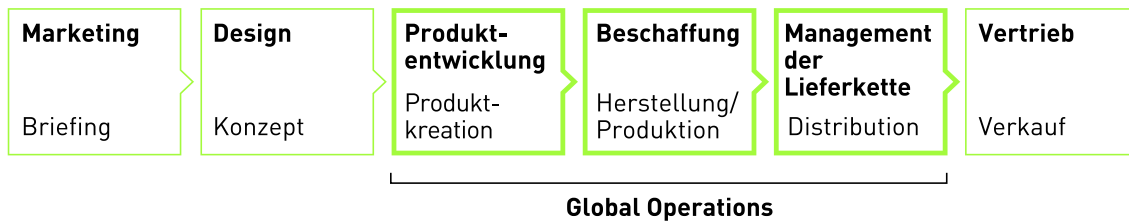


GLOBAL OPERATIONS

Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für unsere Produkte. Der Bereich arbeitet daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu verbessern und gewährleistet die Einhaltung hoher Standards hinsichtlich Qualität, Verfügbarkeit und Lieferung unserer Produkte. Unser Prinzip, Konsument*innen in den Mittelpunkt zu stellen, bedeutet, dass wir Produkte zu jeder Zeit und an jeden Ort liefern. Diese sind preislich wettbewerbsfähig und tragen dazu bei, unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Global Operations unterstützt die Mission von adidas, die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein. Der Bereich hat das Ziel, die besten Produkte zu entwickeln, indem er die dafür nötigen modernen Infrastrukturen, Prozesse und Systeme schafft. Diese ermöglichen es uns, den Fokus bei Materialien und Fertigungsmethoden auf Innovation und Nachhaltigkeit zu richten. Zudem ist es Ziel von Global Operations, den besten Service zu bieten. Das erreichen wir durch flexible und agile Distributionskapazitäten, die die Produktverfügbarkeit über unseren Omni-Channel-Ansatz gewährleisten. So trägt Global Operations dazu bei, unseren Kunden und Konsument*innen das beste Erlebnis zu bieten.

PROZESS VON DER PRODUKTENTSTEHUNG ZUR MARKTEINFÜHRUNG



PRODUKTION BEI UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

Um unsere Produktionskosten wettbewerbsfähig zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Herstellern gefertigt. Unsere Hersteller erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten und hochvolumigen Produktion von Schuhen, Bekleidung sowie Accessoires und Ausrüstung. Insgesamt produzierten unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2022 1.018 Millionen Artikel in den Bereichen Textilien, Schuhe sowie Accessoires und Ausrüstung (2021: 938 Millionen Artikel).

Im Jahr 2022 haben wir mit 117 unabhängigen Herstellern (2021: 114) mit insgesamt 259 Produktionsstätten (2021: 234) zusammengearbeitet. Der Großteil (71 %) unserer unabhängigen Hersteller sitzt in Asien (2021: 71 %). Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: 72 % unserer unabhängigen Hersteller arbeiten seit mindestens zehn Jahren mit adidas zusammen, 37 % bereits seit mehr als 20 Jahren.

LIEFERBEZIEHUNGEN MIT UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

	Gesamt	Schuhe	Bekleidung	Accessoires und Ausrüstung
Anzahl unabhängige Hersteller ¹	117	25	62	33
Durchschnittliche Dauer der Beziehung mit unabhängigen Herstellern (in Jahren)	20,0	21,5	19,6	19,5
Zusammenarbeit < 10 Jahre	28 %	40 %	24 %	27 %
Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	35 %	24 %	37 %	37 %
Zusammenarbeit > 20 Jahre	37 %	36 %	39 %	36 %

¹ Darunter zwei unabhängige Hersteller, die sowohl Schuhe als auch Bekleidung produzieren und ein unabhängiger Hersteller, der sowohl Bekleidung als auch Accessoires und Ausrüstung produziert.

Lieferbeziehungen > 20 Jahre

37 %

Wir bewerten alle unabhängigen Hersteller anhand spezieller Performance-Kriterien, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Um die hohen Qualitätserwartungen zu erfüllen, die Konsument*innen an unsere Produkte haben, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei den unabhängigen Herstellern sowie in unseren eigenen Produktionsstätten durch. Die Effektivität unserer produktbezogenen Standards wird anhand von Qualitäts- und Materialreklamationen kontinuierlich gemessen. Darüber hinaus überwachen wir die Leistung unserer Partner in den Bereichen Lieferung und Effizienz. Wir setzen uns in unserer gesamten Beschaffungskette auch für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. Eine aktuelle Liste der unabhängigen Hersteller ist auf unserer Website zu finden. [▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)

[▶ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://adidas-group.com/nachhaltigkeit)

INDONESIEN BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR SCHUHE

2022 war Indonesien unser wichtigstes Zulieferland für Schuhe mit einem Anteil von 34 % am Gesamtvolumen (2021: 36 %), gefolgt von Vietnam mit 32 % (2021: 30 %) und China mit 16 % (2021: 15 %). Insgesamt wurden im Jahr 2022 97 % unserer Schuhe in Asien produziert (2021: 96 %). Unsere unabhängigen Schuhhersteller haben 2022 rund 419 Millionen Paar Schuhe produziert (2021: 340 Millionen Paar). Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 7 % unseres Beschaffungsvolumens an Schuhen (2021: 8 %).

KAMBODSCHA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

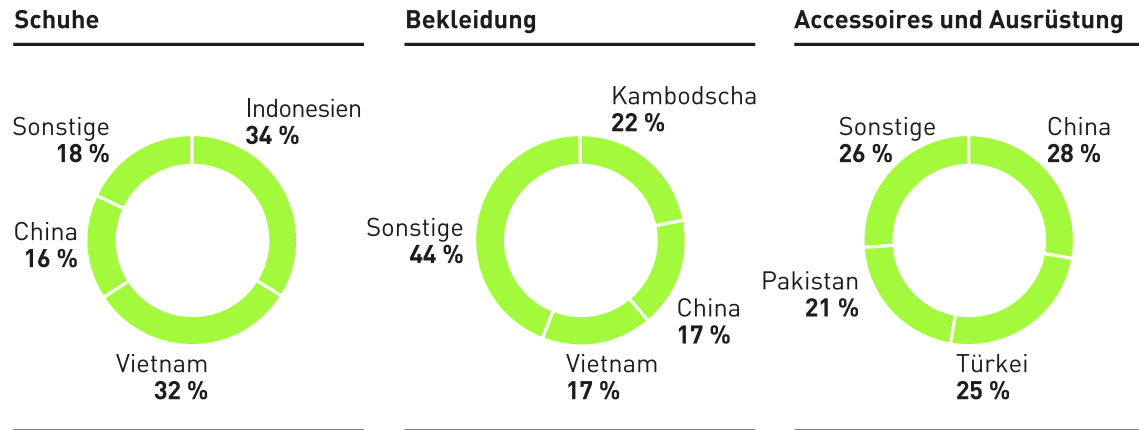
Im Jahr 2022 haben wir 91 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2021: 91 %). Kambodscha ist hier mit 22 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2021: 21 %), gefolgt von Vietnam mit 17 % (2021: 15 %) und China mit 17 % (2021: 20 %). Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2022 rund 482 Millionen Textilien produziert (2021: 482 Millionen Textilien). Der größte Textilizulieferbetrieb produzierte etwa 9 % dieser Bekleidungsstücke (2021: 11 %). Die Produktion von Bekleidung ist weiterhin allgemein fragmentierter als der Bereich Schuhe.

CHINA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR ACCESSOIRES UND AUSTRÜTUNG

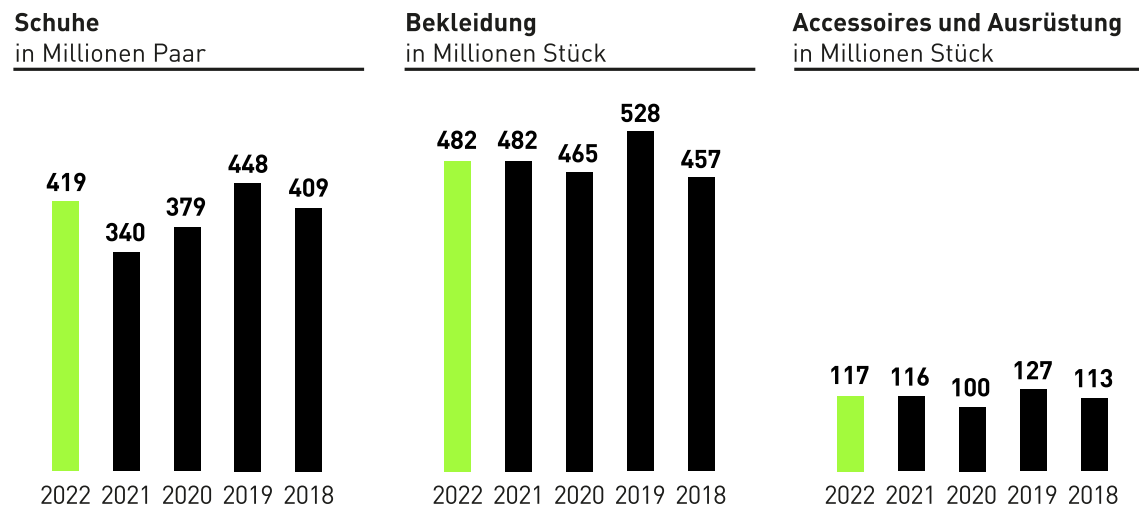
Mit 72 % wurde im Jahr 2022 der Großteil unserer Produkte im Bereich Accessoires und Ausrüstung, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2021: 69 %). China blieb mit 28 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Zulieferland (2021: 34 %), gefolgt von der Türkei mit 25 % (2021: 29 %) und Pakistan mit

21 % (2021: 15 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen für Accessoires und Ausrüstung belief sich auf rund 117 Millionen Stück (2021: 116 Millionen Stück), wovon 20 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2021: 21 %).

PRODUKTION WELTWEIT NACH LÄNDERN



GESAMTPRODUKTIONSVOLUMEN NACH KATEGORIE¹



¹ Die Zahlen für 2022 und 2021 spiegeln die Veräußerung des Reebok Geschäfts wider.

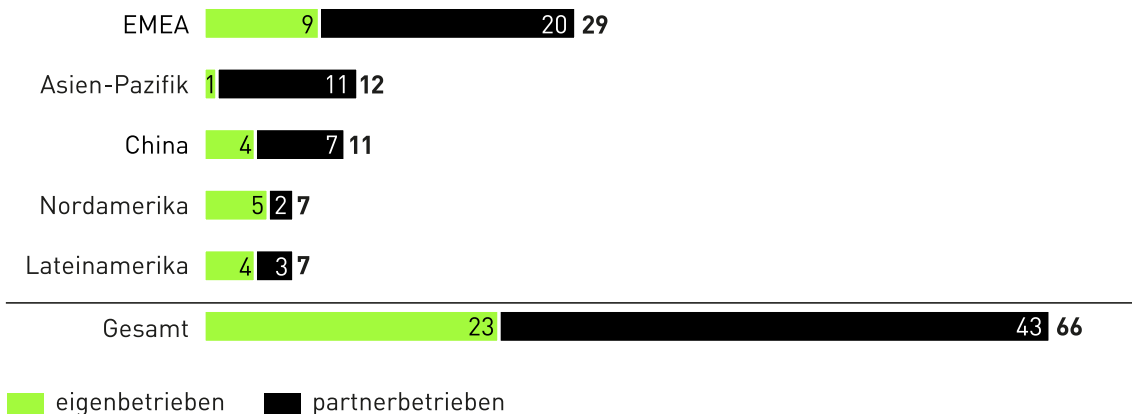
AGILES UND EFFIZIENTES NETZWERK VON DISTRIBUTIONSZENTREN

Wir haben im Jahr 2022 die Infrastruktur unserer Distributionszentren verbessert, indem wir eine klare Strategie für Prozess- und Systemautomatisierungen sowie für die Kapazitätserweiterung der Distributionszentren verfolgt haben. So konnten wir unsere Servicelevels im E-Commerce-Bereich optimieren und zusätzliche Liefermöglichkeiten mit einer insgesamt breiteren Produktverfügbarkeit anbieten.

Unser globales Distributionsnetzwerk besteht aus insgesamt 66 Distributionszentren, die es uns ermöglichen, die globale Nachfrage effizient und effektiv zu bedienen. Wir betreiben Distributionszentren in allen unseren Märkten: 29 in EMEA, elf in China, zwölf in Asien-Pazifik, sieben in Nordamerika und sieben in Lateinamerika. Das überdurchschnittlich dynamische wirtschaftliche Umfeld erforderte am Ende

des Jahres 2022 die genaue Beobachtung des Konsumentenverhaltens und die Anpassung der Lagerkapazitäten an die sich verändernde Nachfrage.

EIGENE UND PARTNERBETRIEBENE DISTRIBUTIONSZENTREN NACH REGION



Von den 66 Distributionszentren in unserem globalen Netzwerk sind 23 von adidas eigenbetrieben und 43 von Logistikpartnern. Durch diese operative Flexibilität und Agilität können wir unseren Kunden und Konsument*innen den besten Service bieten.

Um eine breitere Produktpalette am Point of Sale sicherstellen zu können, liefern 32 unserer Distributionszentren an alle unsere Vertriebskanäle. Die übrigen 34 sind vertriebskanal- oder servicespezifisch aufgestellt, entsprechend den Bedürfnissen und Entwicklungen in den unterschiedlichen Märkten. Darunter sind drei Distributionszentren, in denen adidas ein spezielles Retourenkonzept testet, um das Konsumentenerlebnis sowie die Effizienz des gesamten Vertriebsnetzwerks zu verbessern. Diese Diversifizierung erlaubt es uns, unsere Produkte auf agile und effiziente Weise an unsere Kunden und Konsument*innen weltweit zu vertreiben.

PÜNKTLICHE UND VOLLSTÄNDIGE LIEFERUNG AN UNSERE KONSUMENTINNEN UND KONSUMENTEN

Ziel des Bereichs Global Operations ist es, bestellte Artikel rechtzeitig und vollständig zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Daher verwenden wir zwei Leistungsindikatoren: ‚On-Time Available‘ (‚OTA‘) und ‚On-Time In-Full‘ (‚OTIF‘). OTA misst die termingetreue Verfügbarkeit von Produkten im Distributionszentrum für unsere Großhandelskunden sowie unseren eigenen Einzelhandel. OTIF steht für die vollständige Lieferung unserer Produkte zum Wunschtermin ausschließlich an unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte.

In der ersten Jahreshälfte waren wir weiterhin negativen externen Einflüssen ausgesetzt, darunter Covid-19-bedingte Fabrikschließungen in Asien, Containerengpässe, Hafenüberlastungen und Speditionsausfälle, die unseren Anspruch beeinträchtigten, die höchste Produktverfügbarkeit in unseren Vertriebszentren zu gewährleisten. Ab dem dritten Quartal führten die anhaltenden Unterbrechungen in der Beschaffungskette sowie die nachlassende Verbrauchernachfrage zu Überbeständen, die die Lagerkapazitäten unserer Distributionszentren überstiegen. Trotz dieser Herausforderungen bewirkten Maßnahmen, wie z.B. die Nivellierung der Produktionszeiträume, die Beschleunigung der Warenströme vom Werk zum Hafen und die selektive Priorisierung von Luftfracht im vierten Quartal eine Verbesserung der OTA-KPIs auf das Vorkrisenniveau. Im Jahr 2022 waren 82 % der adidas Produkte rechtzeitig verfügbar (2021: 87 %), im letzten Quartal waren es 87 %, womit wir unser Ziel für das Gesamtjahr erreichten.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Trotz der Verfügbarkeitsengpässe konnten wir durch einen sorgfältigen Fokus auf operative Exzellenz in allen unseren Systemen, im ausgehenden Transport und in den Distributionszentren das ganze Jahr hindurch eine stabile Lieferleistung für unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte zu den geforderten Terminen sicherstellen. Im Jahr 2022 lieferten wir 83 % der adidas Produkte pünktlich und vollständig (2021: 83 %) und verfolgen weiter das OTIF-Ziel von 90 % bis 2025.

UNSER TEAM

Wir sind davon überzeugt, dass unsere Beschäftigten der Schlüssel zum Erfolg unseres Unternehmens sind. Ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Markenattraktivität, die Zufriedenheit unserer Konsument*innen und damit letztendlich auf unsere Finanzergebnisse. Unsere Mitarbeiterstrategie umfasst drei Säulen: **Führung, Weiterentwicklung und Leistung** („Leadership, Betterment, and Performance“). Diese basieren wiederum auf den Werten **Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion** („Diversity, Equity, and Inclusion“ – ‚DEI‘). ↗

Innerhalb dieser Säulen richten wir den Fokus unserer Bemühungen im Bereich Team und Kultur auf die folgenden Schwerpunkte:

- ‚DEI‘ noch tiefer in unserer Kultur verankern
- Talente rekrutieren
- Führungskräfte entwickeln, die als inspirierende Vorbilder dienen
- Ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis schaffen
- Eine Mentalität des kontinuierlichen Lernens etablieren
- Individuelle und Teamleistung anerkennen und honorieren ↗

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITENDE](https://adidas-group.com/s/mitarbeitende)

Wir wollen eine Kultur schaffen, in der die Erfahrung, das Wohlbefinden und die Leistung unserer Mitarbeitenden wertgeschätzt werden, und haben zu diesem Zweck 2022 unsere adidas Werte eingeführt: Mut, Verantwortung und Innovation („Courage, Ownership, and Innovation“) sowie Teamplay, Respekt und Integrität („Team Play, Respect, and Integrity“). Das ganze Jahr hindurch haben wir uns auf die Umsetzung und Verankerung dieser Werte in unseren Personalrichtlinien und -prozessen konzentriert. Dazu zählt auch die Art und Weise, wie wir Beschäftigte einstellen, befördern und ihre Leistung bewerten. Zur globalen Einführung haben wir einen mehrstufigen Ansatz gewählt und zunächst fast 300 unserer leitenden Führungskräfte sowie weitere 1.957 unserer Personalverantwortlichen geschult. Diese Führungskräfte führen nun gemeinsam mit ihren Teams das Training ‚Living Our Values Team Workout‘ durch, das in 21 Sprachen weltweit angeboten wird. ↗

VERANKERUNG VON VIELFALT, GLEICHSTELLUNG UND INKLUSION IN UNSERER KULTUR

Wir sind fest davon überzeugt, dass die Verankerung von Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion („DEI“) in unserer Kultur einen echten Wettbewerbsvorteil für uns bedeutet. In unserem Bestreben, die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein, setzen wir uns aktiv für diese Werte ein. Durch die Schaffung gleicher Startbedingungen, hat jede und jeder Einzelne dieselbe Chance, sich weiterzuentwickeln, das eigene Führungspotenzial zu maximieren und Spitzenleistungen zu erzielen. Indem wir Talente für uns gewinnen und unsere Mitarbeitenden so weiterentwickeln, dass sie die reiche Vielfalt unserer Konsument*innen und Communitys widerspiegeln, fördern wir eine Kultur der Inklusion, in der wir Unterschiede wertschätzen und nutzen. Dies stärkt die Einbindung unserer Beschäftigten und den Dialog mit unseren Konsument*innen.

Im Jahr 2022 haben wir die neue ‚DEI‘-Strategie ‚Create an Equal Playing Field for All‘ angestoßen, die auf drei wesentlichen Säulen ruht: Team, Kultur und Verantwortlichkeit („People, Culture, and Accountability“). Als Grundlage der Strategie führten wir unsere erste anonyme, freiwillige Umfrage zu vier zentralen Dimensionen der Vielfalt (Geschlecht, LGBTQ+, ethnische Zugehörigkeit und Behinderung) durch. Die Teilnahmequote von 42 % der Belegschaft lag über den Benchmarks für eine Erhebung dieser Art. Die Strategie wurde im Rahmen unserer marktübergreifenden ‚Global Week of Inclusion‘ im Oktober 2022

vorgestellt, in der wir mehrere Podiumsdiskussionen und Lern-Webinare abhielten. In dieser Woche wurden unterschiedlichste Aspekte der Diversität thematisiert, darunter kognitive Vielfalt, Altersdiskriminierung, Behinderung und psychische Gesundheit.

Zur Unterstützung unserer ‚DEI‘-Strategie und der dazugehörigen Initiativen arbeiten wir weiterhin an unseren Zielsetzungen und Verpflichtungen:


- **Frauen in Führungspositionen:** Im Rahmen unserer Mitarbeiterstrategie haben wir uns ein messbares, ehrgeiziges Ziel gesetzt, das unsere ‚DEI‘-Ambitionen unterstützen soll. Wir haben uns verpflichtet, den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2025 weltweit auf über 40 % zu steigern. Das Erreichen unseres Ziels von 39 % im Jahr 2022 (2021: 37 %) entspricht unserem Engagement für Gleichstellung sowie unserem Konsumentenfokus, in dem Frauen eine Priorität darstellen. Für adidas gibt es zudem konkrete, gesetzlich vorgeschriebene Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und die ersten beiden Führungsebenen darunter. [▶ SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG](#)

Frauen in Führungspositionen


39%

- **Globale Gleichstellung unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit:** Unsere neue ‚DEI‘-Strategie soll weltweit Gleichstellung unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit fördern, indem wir unsere Datenerfassung und Talentinitiativen erweitern, um leistungsstarke Talente aus unterrepräsentierten und marginalisierten Gruppen zu finden und zu unterstützen. Wir verpflichten uns dazu, Inklusivität für alle Dimensionen von Vielfalt und Intersektionalität zu fördern.
- **‚Employee Resource Groups‘ (‚ERGs‘):** Überall im Unternehmen unterstützen wir den weiteren Ausbau unserer ‚ERGs‘. Diese Netzwerke werden von Beschäftigten mit verschiedensten Hintergründen und Perspektiven organisiert und bieten ihnen ein Umfeld der Zugehörigkeit und Gemeinsamkeit. Es gibt weltweit mehr als 30 ‚ERGs‘ sowie sogenannte ‚Diversity Ambassador Teams‘, die sich verschiedenen Aspekten rund um das Thema Vielfalt widmen, darunter ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, LGBTQ+, erfahrene Beschäftigte, Glaube, Behinderung oder psychische Gesundheit. Die Teilnahme in diesen Gruppen ist freiwillig und steht allen Mitarbeitenden offen. Mit einer neuen, 2022 gegründeten ‚ERG-Taskforce‘ wollen wir ein neues Funktionsmodell sowie eine neue Struktur und Richtlinie schaffen, um mitwirkende Beschäftigte anzuerkennen, zu belohnen und zu fördern.
- **Vereint gegen Rassismus:** adidas startete die Initiative ‚United Against Racism‘ im Juni 2020, um damit im US-Geschäft und den dortigen Communitys die Bewegung für soziale Gerechtigkeit zu unterstützen und die Gleichstellung unabhängig von der ethnischen Zugehörigkeit zu fördern. Die Initiative umfasst eine Vielzahl an Verpflichtungen in den Bereichen Rekrutierung, Talententwicklung und gesellschaftliches Engagement mit dem Ziel, nachhaltige Veränderungen zu bewirken. Als Teil der Maßnahmen werden wir bis zum Jahr 2025 in den USA 120 Mio. US-\$ zur Bekämpfung von Rassismus und zur Unterstützung Schwarzer Communitys investieren sowie jährlich 50 Universitätsstipendien für Schwarze Studierende bzw. Studierende mit lateinamerikanischem Hintergrund in den USA finanzieren. Außerdem haben wir uns neue Ziele für eine stärkere Vertretung Schwarzer Menschen und Menschen lateinamerikanischer Herkunft innerhalb der US-Belegschaft gesetzt. Unser Bestreben ist es, bis zum Jahr 2025 mindestens 30 % aller neuen Stellen in den USA mit Schwarzen Menschen


bzw. mit Menschen lateinamerikanischer Herkunft zu besetzen. Im Jahr 2022 erreichte adidas hier eine Quote von 23 % und liegt damit auf dem richtigen Kurs zur Zielerreichung.

- **„DEI Executive Council“:** Unser „DEI Executive Council“ umfasst eine Gruppe von Personen mit vielfältigen Hintergründen aus dem gesamten Unternehmen, unter anderem mit allen Vorstandsmitgliedern sowie Führungskräften aus jedem Markt. Der Council hat seine Arbeit 2022 fortgesetzt, um die Rechenschaftspflicht in Bezug auf weltweite „DEI“-Initiativen zu stärken und die Umsetzung unserer „DEI“-Strategie zu fördern. Innerhalb ihrer jeweiligen Funktionen und Märkte verfolgen die Mitglieder des Council zudem das Ziel, funktionsübergreifende und marktbasierende Hindernisse zu identifizieren und zu beseitigen. Damit werden die Werte von adidas auf der Führungsebene verankert und vorgelebt. In diesem Zusammenhang ist auch die Beendigung der Yeezy Partnerschaft im Oktober 2022 zu sehen. 

TALENTREKRUTIERUNG

 Die 2021 vorherrschenden Marktbedingungen blieben auch 2022 weitgehend gleich, und adidas konkurriert nach wie vor um begehrte Talente in einem sich wandelnden Geschäftsumfeld. Im Jahr 2022 haben wir 8,7 % weniger Mitarbeiter*innen eingestellt als 2021. adidas ist nach wie vor ein sehr beliebter Arbeitgeber. Unser Status als „Wunscharbeitgeber“ erhält weiterhin weltweit Anerkennung. So nahmen wir im „The World’s Best Employers 2022“-Ranking von Forbes im zweiten Jahr in Folge den Spitzenplatz in unserer Kategorie und den 16. Platz im Gesamtranking ein (2021: 14. Platz). Außerdem sind wir weiterhin in den „World’s most attractive employers“-Rankings 2022 von Universum für Studierende der Wirtschafts- und IT-Wissenschaften weltweit vertreten. Unser Rekrutierungsteam für den Bereich Tech, Digital und Data & Analytics wurde vom „HRO Today Forum EMEA“ für unsere innovativen Rekrutierungsstrategien zum „TA Team of the Year“ 2022 gekürt. Darüber hinaus haben wir in China erstmalig zwei von 51job, Inc., gesponserte Auszeichnungen erhalten: den „100 Excellence Employer of China Award“ und den „Excellence in Talent Attraction & Retention Award“. Diese Auszeichnungen honorieren unser Engagement zur Identifizierung von Talentstrategien sowie unsere Attraktivität als Arbeitgeber in Bezug auf frühzeitige Bindung und Entwicklung von Talenten.


Zur Unterstützung unserer Talentpipeline haben wir 2022 mehrere Programme umgesetzt:

- **„Unlimited“-Programm:** Nach dem Erfolg in Nordamerika wurde das „Unlimited“-Programm im zweiten Quartal 2022 auf EMEA ausgeweitet. „Unlimited“ bietet Unterstützung und Möglichkeiten für Beschäftigte im Einzelhandel, die eine Karriere in unserer Konzernorganisation anstreben. In Nordamerika fanden bereits zum fünften Mal Rekrutierungen statt und EMEA durchlief seinen ersten Zyklus, womit die ersten Beschäftigten ihre neuen Stellen im September 2022 antraten.
- **Praktikumsprogramme für Studierende und MBA-Absolvent*innen:** Im Jahr 2022 beschäftigten wir weltweit 305 Praktikant*innen (2021: 105). Die Studierenden erhalten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung bei adidas zu sammeln und sich weiterzuentwickeln. Begleitet werden die Praktika von einem umfassenden Rahmenprogramm, das berufliche Entwicklung, Mentoring und Networking-Events beinhaltet. Unser Ziel ist es, die besten Praktikant*innen an uns zu binden und als Beschäftigte in Vollzeit zu gewinnen.
- **Verbesserung des Rekrutierungserlebnisses:** Im Jahr 2022 hat adidas das „Program Diamond“ für kontinuierliche Verbesserungen im Rekrutierungsprozess gestartet. Ziel ist ein reibungsloser Weg von der Einstellung bis zum Onboarding, wobei vornehmlich die Optimierung der Automatisierung des Rekrutierungsprozesses sowie die Verbesserung des Erlebnisses für Kandidat*innen und Beschäftigte im Fokus stehen. Darüber hinaus haben wir im Rahmen dieses Programms ein Pilotprojekt für ein neues Onboarding-Erlebnis gestartet, um das Gemeinschaftsgefühl der neuen Beschäftigten in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach zu stärken. 


ENTWICKLUNG EINER VORBILDHAFTEN FÜHRUNG

Bei unseren Weiterbildungsangeboten stehen das Führungsverhalten und die grundlegenden Kompetenzen im Vordergrund, die für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens erforderlich sind. Unser Ziel ist es, talentierte Führungskräfte mit unterschiedlichen Hintergründen zu inspirieren und zu entwickeln, die beispielhaftes Führungsverhalten vorleben. Dabei verfolgen wir verschiedene Initiativen, um unseren Führungskräftenachwuchs zu fördern und zu verbessern:

- **Entwicklungsprogramme für Führungskräfte:** Wir bieten eine Vielzahl an Weiterbildungsprogrammen an, die für Führungskräfte aller Managementebenen in allen Märkten und Funktionsbereichen konzipiert sind, darunter unsere Initiativen ‚People Leader Experience‘ (‚PLE‘), ‚Manager Development Experience‘ (‚MDE‘), ‚Director Development Experience‘ (‚DDE‘) und ‚Executive Development Experience‘ (‚EDE‘). Diese interaktiven Programme fördern die Entwicklung von Führungskompetenzen, die direkt auf die aktuellen Rollen und Verantwortungsbereiche der Teilnehmenden sowie auf unsere Werte abgestimmt sind. Im Jahr 2022 haben 1.026 Beschäftigte ihr ‚MDE‘- bzw. ‚DDE‘-Programm begonnen. 743 davon haben ihr Programm online abgeschlossen. Außerdem haben 3.087 Führungskräfte und angehende Führungskräfte ihr ‚PLE‘-Programm gestartet. 2.570 davon haben das Programm über eine kollaborative Online-Plattform abgeschlossen. Im Jahr 2022 wurde unsere ‚People Leader Experience‘ mit dem ‚Brandon Hall Group HCM Excellence Award‘ in der Kategorie ‚Best Advance in Competencies and Skill Development‘ ausgezeichnet und die ‚Director Development Experience‘ erhielt den ‚Brandon Hall Group HCM Excellence Award‘ in der Kategorie ‚Best Unique or Innovative Leadership Program‘.
- **Nachfolgemanagement:** Mit unserer Nachfolgeplanung verfolgen wir das Ziel, durch den Aufbau starker interner Talentpipelines für wichtige Führungspositionen Stabilität und Sicherheit im Geschäftsbetrieb zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, in dem wir diese kritischen Führungspositionen ermitteln und ihnen unsere besten Talente gezielt als Nachfolger*innen zuordnen. Wir sorgen zudem für die Umsetzung der Nachfolgeplanung anhand realisierbarer Entwicklungspläne, um vorgesehene Nachfolger*innen auf ihre nächsten Schritte vorzubereiten. Unsere Führungsgruppen und unser Talentepool dienen als Nachfolgepipeline für die Führungsrollen des Unternehmens.
- **Führungsgruppen:** Unsere Führungsgruppen sind die ‚Core Leadership Group‘ (‚CLG‘) und die ‚Extended Leadership Group‘ (‚ELG‘). Die ‚CLG‘ arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, um die Umsetzung der Strategie zu steuern, während die ‚ELG‘ markt- und funktionsübergreifend kollaboriert und daran arbeitet, die Umsetzung unserer strategischen Initiativen voranzutreiben. Darüber hinaus ist die ‚ELG‘ für die kontinuierliche Verbesserung und Abstimmung innerhalb der gesamten Organisation verantwortlich.
- **‚High Potential‘-Programme:** Zur Förderung von ausgewählten, leistungsstarken und vielversprechenden Talenten haben wir drei spezielle Programme: ‚Global High Potential Group‘ (‚GHIPO‘), ‚Local High Potential Group‘ (‚LHIPO‘) und ‚Future High Potential Group‘ (‚FHIPO‘). Durch die ‚GHIPO‘ und ‚LHIPO‘ können wir auf globaler und lokaler Ebene Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit Verantwortung auf höheren Führungsebenen zu übernehmen. Die Programme sind auf den Beziehungsaufbau zwischen Kolleg*innen ausgelegt und sollen den Teilnehmenden die Möglichkeit bieten, funktions- oder kulturübergreifende Erfahrungen zu sammeln. Die ‚FHIPO‘ bietet uns die Möglichkeit, ausgewählte Beschäftigte, die ein hohes Potenzial aufweisen, am Anfang ihrer Karriere zu erkennen und zu fördern. Das Programm zielt darauf ab, die Kompetenzen der Teilnehmer*innen auszubauen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, vorbildliche Verhaltensweisen zu festigen sowie die eigene Geschäftsperspektive zu erweitern. Durch die kontinuierliche Investition in die Förderung und Entwicklung unserer ‚High Potentials‘ stärken wir die Pipeline für den globalen, regionalen, lokalen und funktionspezifischen

Führungsnachwuchs auf verschiedenen Ebenen. Bis Ende 2022 konnten insgesamt 93 % der Teilnehmer*innen der ‚GHIPO‘, 74 % der ‚LHIPO‘ und 37 % der ‚FHIPO‘ positive Karriereschritte machen, sei es durch eine Beförderung auf die nächsthöhere Ebene oder durch einen funktions- oder kulturübergreifenden Wechsel. 

SCHAFFEN EINES ERSTKLASSIGEN MITARBEITERERLEBNISSES

 Die Gewährleistung eines positiven, eindrucksvollen Mitarbeitererlebnisses ist ein wesentlicher Schwerpunkt unserer Mitarbeiterstrategie. Dazu hören wir auf das Feedback unserer Beschäftigten, bieten Möglichkeiten für Flexibilität und legen Wert auf das Wohlbefinden.


- **Den Mitarbeitenden zuhören:** Nach dem erfolgreichen Start des ‚Employee Listening Survey‘ (‚ELS‘) unter allen Beschäftigten auf Konzernebene und im Einzelhandel im Jahr 2021 wurde die Umfrage im ersten Quartal 2022 auch auf die Distributionszentren ausgeweitet. Dies war die erste Gelegenheit für alle Mitarbeitenden in den Distributionszentren, an einer solchen Befragung teilzunehmen, und die Teilnahmequote erreichte 53 %. Anhand der umfassenden Ergebnisse aus der gesamten Organisation konnten wir drei globale Kernthemen für zukünftige Maßnahmen ausmachen: Feedback, Vertrauen und berufliches Weiterkommen. Im Jahresverlauf 2022 standen diese Themen im Mittelpunkt unserer strategischen HR-Initiativen und regten die Ernennung von ‚ELS Ambassadors‘ an – Vertreter aus den Regionen und Funktionen, die sicherstellen, dass die globalen Themen in lokale Initiativen einfließen und dass gleichzeitig die spezifischen Umfrageergebnisse des Markts bzw. der Funktion berücksichtigt werden. Die Ambassador-Gruppe wird maßgeblich an der Umsetzung der nächsten ‚ELS‘-Mitarbeiterbefragung mitwirken, die für das erste Quartal 2023 vorgesehen ist.
- **Gesundheitsmanagement:** Wir sind überzeugt, dass körperliches, mentales und soziales Wohlbefinden gleichberechtigt nebeneinander stehen und den Grundpfeiler für nachhaltige Leistung bilden. Im Einklang mit diesem ganzheitlichen Ansatz möchten wir bestmögliche Bedingungen für unsere Beschäftigten schaffen, um ihr Wohlbefinden, ihre Sicherheit und ihre Gesundheit zu gewährleisten. Unter den Gesichtspunkten Vorbeugung, Bewusstseinsbildung und Unterstützung steht ein umfassendes, inklusives Programm zur Verfügung, das auf die vielfältigen Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden eingeht. Wir bieten unseren Beschäftigten ein großes Angebot an Sportmöglichkeiten, Veranstaltungen und Einrichtungen. An zahlreichen Standorten weltweit, darunter Herzogenaurach, Portland, Gurgaon, Schanghai, Dubai und Manchester, stehen unternehmenseigene Fitnessstudios zur Verfügung. Dank der Bereitstellung von Schließfächern und Duschen in vielen Bürogebäuden können die Beschäftigten mit dem Rad zur Arbeit fahren oder den Sport in ihren Berufsalltag integrieren. Programme finden sowohl vor Ort als auch online statt. Damit möchten wir in einem hybriden Arbeitsumfeld die Bedürfnisse der Beschäftigten adressieren, Teamarbeit unterstützen und einen gesunden Lebensstil fördern. Die Angebote reichen von hybriden Sportkursen über die lokale und virtuelle Beratung zu medizinischen oder psychosozialen Anliegen bis hin zu Tools für ‚Digital Detox‘ und sorgfältig kuratierten Veranstaltungen zu Themen des Lebens. Nach einem schrittweisen Ausbau haben mittlerweile fast alle Beschäftigten bei adidas rund um die Welt Zugang zu einer Sozialberatung in Form unserer ‚Employee Assistance Programs‘. Ferner liefen 2022 in Deutschland mehrere Pilotprojekte zur Optimierung unseres Gesundheitsansatzes an. Dazu gehören unter anderem ein zertifiziertes Peer-Programm zu psychologischer Erster Hilfe, ein Ergonomieprogramm für Beschäftigte in unseren Distributionszentren sowie ein maßgeschneiderter Dreijahresplan für unsere dualen Studierenden und Auszubildenden, der einen gesunden Start ins Arbeitsleben unterstützt.
- **Rückkehr an den Arbeitsplatz:** 2022 konnten wir mehrere Standorte weltweit wieder öffnen, darunter unsere Unternehmenszentrale in Herzogenaurach, wo wir im Mai unser neues hybrides Arbeitsplatzmodell eingeführt haben. Wir haben diverse Maßnahmen – wie z.B. die Einrichtung von Impfzentren, Unterstützung beim Krisenmanagement, oder Schulungen –, um für die Sicherheit unserer Mitarbeitenden zu sorgen und das Ansteckungsrisiko am Arbeitsplatz zu begrenzen. In

unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften haben wir Sicherheitskonzepte und Schulungen umgesetzt, um die Sicherheit aller Beschäftigten und Konsument*innen zu gewährleisten. Wir werden dies auch in Zukunft fortführen. China hat über zwei Jahre lang die weltweit striktesten Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus verfolgt. Während des strengen Lockdowns in Schanghai haben wir alle Beschäftigten mit einem speziellen Hilfsprogramm unterstützt. Außerdem haben wir in allen anderen Städten auf dem chinesischen Festland die Versorgung mit Lebensmitteln sowie Unterstützung für ausländische Beschäftigte und unbegrenzte psychologische Hilfe angeboten.


- **Gesundheit und Sicherheit:** Das Management der Gesundheit und Sicherheit unserer weltweiten Belegschaft hat für uns weiterhin Priorität. Unsere Infrastruktur, Anlagen und Betriebsabläufe entsprechen der ISO 45001, und wir führen regelmäßig interne und externe Audits durch, um ein gesundes, sicheres und geschütztes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden zu gewährleisten. Die genaue Überwachung unserer Leistung hilft uns, unsere Fortschritte bei der Erreichung unserer Ziele zu verfolgen und Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu ermitteln. Wir haben erfolgreich Schulungen und Richtlinien zum Thema Sicherheit und Gesundheit eingeführt und diese über die gesamte Organisation hinweg ausgebaut. Im Jahr 2022 verzeichneten wir eine Quote von 0,44 Unfällen (2021: 0,40) mit Arbeitsausfall („Lost Time Injury Rate“ – „LTIR“) und unverändert zum Vorjahr eine Häufigkeitsquote berufsbedingter Erkrankungen („Occupational Illness Frequency Rate“ – „OIFR“) von null, sowie null tödliche Unfälle für eigene Mitarbeitende. Bei externen Arbeitskräften verzeichneten wir eine verbesserte Quote von 0,67 Unfällen (2021: 0,97) mit Arbeitsausfall („LTIR“) und einen arbeitsbezogenen tödlichen Unfall (2021: 0). Wir haben gründliche Untersuchungen eingeleitet, um die genaue Ursache zu verstehen, damit wir alle notwendigen Maßnahmen und Aktionen ergreifen können, um ähnliche Unfälle in Zukunft zu verhindern.
- **Work-Life-Integration:** Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur Integration von Beruf und Privatleben umfassen die Bereitstellung flexibler Arbeitszeiten und -orte, persönliche Entwicklung und Führungskompetenz in Bezug auf die Integration von Beruf und Privatleben sowie familienorientierte Dienstleistungen:
 - **Familie und Kinderbetreuung:** Neben flexiblen Möglichkeiten zur Arbeitsgestaltung und Sabbaticals sorgen wir für ein familienfreundliches Umfeld mit entsprechender Infrastruktur. In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach bieten wir Eltern-Kind-Büros an und haben mit der ‚World of Kids‘ eine bilinguale Kindertagesstätte, in der 270 Kinder betreut werden können. Darüber hinaus unterstützen Feriencamps für Kinder die Eltern während der Schulferien. Allein in Herzogenaurach haben 2022 insgesamt 445 Kinder daran teilgenommen. Aufgrund der anhaltenden Pandemie waren an einigen Standorten weiterhin flexible Vorgehensweisen aufgrund individueller Anforderungen erforderlich. In China beispielsweise haben wir Verpflegung bereitgestellt und in Lockdown-Zeiten eineinhalbstündige Mittagspausen gewährt, damit Beschäftigte sich um ihre Familien kümmern konnten.
 - **Elternzeit:** Für Elternzeit und Wiedereinstieg bieten wir spezielle Programme, im Rahmen derer wir die Beschäftigten frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir den Beschäftigten, dass sie nach ihrer Elternzeit in ihre bisherige Position zurückkehren können. Ihre Stellen werden während ihrer Abwesenheit nur vertretungsweise besetzt. In den USA ergänzt das Unternehmen die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70 % Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit. Des Weiteren haben die Beschäftigten dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit („Parental Bonding Leave“) von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Nachwuchs

verbringen. In Lateinamerika gelten an allen Standorten dieselben Regelungen. Mütter können insgesamt 24 Wochen bezahlte Elternzeit in Anspruch nehmen. Väter/Partner*innen erhalten insgesamt 20 Tage bezahlten Elternurlaub. Darüber hinaus dürfen Frauen einen Monat vor und einen Monat nach dem Mutterschaftsurlaub ihre Arbeitsstunden reduzieren.

- **Flexibles Arbeiten:** Unser weltweites ‚Off-Campus‘-Arbeitskonzept, das es unseren Mitarbeitenden ermöglicht, bis zu 40 % ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus zu arbeiten, wurde im Januar 2022 erweitert, um kurzfristiges Arbeiten von einem anderen Standort im In- oder Ausland zu ermöglichen. Dies ist unser neues ‚Work from Anywhere‘-Konzept. Da wir während der Pandemie am eigenen Leib erfahren haben, wie wichtig soziale und persönliche Interaktion ist, wollen wir Flexibilität anbieten, um den individuellen Bedürfnissen und Erfahrungen unserer Mitarbeitenden gerecht zu werden.
- **Soziales Engagement:** Zusammen mit unseren Mitarbeitenden und Partnern handeln wir gemäß unserem Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ indem wir authentische Verbindungen mit den Communities schaffen, die wir bedienen und in denen wir wirken. Um diesen positiven Einfluss zu maximieren, organisieren wir diverse Programme für freiwilliges Engagement sowie Spendenaktionen, bei denen Spenden der Mitarbeitenden vom Unternehmen anteilig erhöht werden. Auf diese Weise bieten wir unseren Beschäftigten die Gelegenheit, sich aktiv zu engagieren und unseren Unternehmenszweck mit Leben zu füllen.

Teams in allen Märkten haben 2022 unter dem ‚Community & Social Impact Framework‘ verschiedenste freiwillige Initiativen eingeleitet, sind dabei auf die Bedürfnisse der jeweiligen Communitys eingegangen und haben eine Kultur der Mitgestaltung gefördert. Die Projekte reichen von Sportkursen für Frauen und Mädchen, die ihnen die Chance bieten, in einem sicheren Umfeld neue und vielfältige Aktivitäten auszuprobieren, bis hin zu kompetenzorientierten Angeboten wie Mentoring für Geflüchtete, um sie bei der Entfaltung ihres Potenzials für den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Im Rahmen von Freiwilligenaktionen leisteten Beschäftigte von adidas insgesamt 3.570 ehrenamtliche Stunden¹⁴ und engagierten sich für 28 verschiedene Projekte, sowohl vor Ort als auch virtuell. Sie unterstützten zudem 34 Non-Profit-Organisationen oder soziale Start-ups. Auch 2022 hat adidas Spendenaktionen organisiert, bei denen die Beiträge der Beschäftigten vom Unternehmen anteilig erhöht wurden. Bei unserer Mitarbeiter-Spendenaktion ‚Unterstützung für die Ukraine‘ haben wir mehr als 120.000 € gesammelt und die Spenden unserer Beschäftigten anteilig aufgestockt. Dies war ein Beispiel dafür, wie wir im Jahr 2022 unser kollektives, vereintes Engagement als eine adidas Familie zum Ausdruck gebracht haben. 


MENTALITÄT DES KONTINUIERLICHEN LERNENS

 Wir sind davon überzeugt, dass wir durch die Fort- und Weiterbildung unserer Beschäftigten eine ausgeprägte Leistungskultur aufrechterhalten. Vor diesem Hintergrund bieten wir eine Vielzahl von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dazu zählen Online-Lernressourcen und interaktive Lernprogramme, die unseren Beschäftigten Chancen zur persönlichen und beruflichen Entwicklung eröffnen. Unsere Investitionen in digitale Lern- und Entwicklungsangebote, beispielsweise über LinkedIn Learning, Udemy, Circus Street und die Arizona State University, bieten einen gleichberechtigten Zugang zu Lerninhalten sowie bedarfsgerechte Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen. Im Jahr 2022 investierten mehr als 59.000 Mitarbeitende weltweit in insgesamt 1.175.000 Stunden für Schulungen und Workshops; dies entspricht einem Durchschnitt von 19,7 Stunden.


Informelles Lernen und Mentoring sind wichtige Säulen unseres erweiterten Lern- und Entwicklungsangebots bei adidas. Unser informelles Lernen wird durch Plattformen unterstützt, über die

14 Nicht enthalten sind lokale, durch ‚ERG‘-Mitglieder oder individuell ehrenamtlich geleistete Stunden. Während wir für das Jahr 2021 nur über Projekte berichtet haben, die vom adidas Global Community & Social Impact Team organisiert und betreut wurden, beinhalten die Zahlen für 2022 globale Daten.

sich Mitarbeitende auf der Grundlage gemeinsamer Lernziele und/oder Interessen unternehmensweit vernetzen und austauschen können. Teilnehmer*innen an unseren informellen Lernangeboten sagen zu über 90 %, dass sie sich stärker mit den Beschäftigten und der Kultur von adidas verbunden fühlen und dass sie das Programm anderen weiterempfehlen würden.

Zusätzlich zu unserem ‚Board Mentoring Circle‘, der bis Juni 2022 lief, haben wir auch unsere Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Leichtathleten Edwin C. Moses fortgesetzt. Sein Mentoring-Projekt soll die Fähigkeit von ausgewählten Teilnehmenden stärken, unsere kulturellen Bestrebungen zu unterstützen. Bei den Teilnehmenden handelte es sich um eine kleine und vielfältige Gruppe von Führungskräften mit hohem Potenzial aus ganz Nordamerika. 

WERTSCHÄTZUNG VON INDIVIDUELLER UND TEAMLEISTUNG

 Das Hauptaugenmerk unserer Vergütungsstrategie liegt darauf, Beschäftigte durch Vergütung und Zusatzleistungen zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Die dazugehörigen Programme müssen integrativ, zweckmäßig und wettbewerbsfähig sein, damit die strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden können. Das Leistungsmanagement ist für uns ein wichtiger Schwerpunkt. Es unterstützt eine ausgeprägte Leistungskultur und stellt eine faire, gleichberechtigte Anerkennung und Belohnung sicher.

- **Leistungsmanagement:** Mit #MYBEST verfügt adidas über ein weltweites Konzept, um die Mitarbeiterleistung zu fördern und um Spitzenleistungen im Unternehmen weiter voranzubringen. Im vierten Quartal 2021 und im Jahresverlauf 2022 haben wir eine Überprüfung von #MYBEST vorgenommen, um unsere neuen Werte mit einzubeziehen und die Zukunft von Leistung bei adidas zu sondieren. Im Jahr 2022 haben wir unseren Fokus geschärft und unser Konzept vereinfacht: #MYBEST umfasst nun drei Elemente, fördert regelmäßige konstruktive Gespräche zwischen Beschäftigten und Führungskräften und stellt die vierteljährliche Zielsetzung und -beurteilung sicher. Zweimal pro Jahr finden formale Leistungsbewertungen statt, während bei den monatlichen ‚Touch Base‘-Gesprächen die Weiterentwicklung des Mitarbeitenden im Mittelpunkt steht. Wir arbeiten weiterhin daran, die Leistungs- und Potenzialbewertung gerechter zu gestalten und unsere Führungskräfte noch besser zum Führen relevanter Leistungsgespräche zu befähigen. Hinsichtlich der Umsetzung unserer neuen Werte in #MYBEST im Jahr 2023 liegt das Hauptaugenmerk darauf, wie diese Werte angenommen und in der Praxis gelebt werden.
- **Ganzheitliches Vergütungsmanagement (‚Total Compensation Management‘):** Wir achten bei der Vergütung unserer Beschäftigten darauf, dass ihre Vergütung fair und gerecht für ihre jeweilige Rolle ist. Gleichzeitig ist uns unsere Kultur der Leistungshonorierung wichtig. Die ‚Total Compensation Management‘-Philosophie von adidas ermöglicht fundierte Vergütungsentscheidungen auf der Grundlage von externen Marktvergleichen und interner Gleichbehandlung. Dabei werden auch die Fähigkeiten, die Erfahrung und die Verantwortung jedes und jeder Einzelnen berücksichtigt. Bei adidas spiegeln variable Vergütungsprogramme die jeweils von unseren Beschäftigten ausgeführten Aufgaben wider. Sie sollen aktiv anregen und motivieren und gleichzeitig Spitzenleistungen im Unternehmen weiter voranbringen. Vor diesem Hintergrund bietet adidas folgende variablen Vergütungsprogramme an:
 - Kurzfristiges Anreizprogramm (‚Short-Term Incentive‘ – ‚STI‘)
 - Gewinnbeteiligungsprogramme
 - Langfristiges Anreizprogramm (‚Long-Term-Incentive-Plan‘ – ‚LTIP‘) für das leitende Management

- **Sozialleistungen:** Bei adidas werden Sozialleistungen in Form von freiwilligen oder verpflichtenden Geld- oder Sachleistungen bereitgestellt, die Löhne oder Gehälter ergänzen. Die Programme, ob gesetzlich vorgeschrieben oder ergänzend, können auf globaler, regionaler oder nationaler Ebene angeboten werden. Sie richten sich nach gesetzlichen Anforderungen oder den Gegebenheiten des jeweiligen Markts und werden anhand von Benchmark-Daten erstellt.
- **Grenzüberschreitende Beschäftigung:** adidas investiert in internationale Entsendungen von Beschäftigten, um regionale Qualifikationslücken zu schließen, Wissenstransfer zu ermöglichen, Talente zu entwickeln, eine vielfältigere Belegschaft aufzubauen, die Standortstrategie zu ermöglichen und unsere Unternehmenskultur des Lernens zu fördern. Unser Ziel ist es, den Unternehmenserfolg durch die Delegation von Talenten zu unterstützen und so das Mitarbeitererlebnis zu verbessern. Dies steht im Einklang mit unserem Unternehmenszweck.
- **Mitarbeiteraktienprogramm:** Die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm steht Beschäftigten in Deutschland, USA, den Niederlanden, China, Taiwan und Hongkong offen, sodass weltweit fast die Hälfte aller Beschäftigten (ausgenommen Einzelhandel) teilnahmeberechtigt sind. Im Jahr 2022 haben 4.468 Beschäftigte an diesem Programm teilgenommen (2021: 5.230). 

MITARBEITERZAHL WELTWEIT

Zum 31. Dezember 2022 waren bei adidas weltweit 59.258 Mitarbeiter*innen beschäftigt (2021: 61.401). Davon waren 8.556 bei der adidas AG angestellt (2021: 8.096). Gemessen in Vollzeitäquivalenten beschäftigten wir zum Ende des Jahres 2022 51.777 Mitarbeiter*innen (2021: 53.870), darunter 7.678 bei der adidas AG (2021: 7.241). Die Personalkosten lagen 2022 mit 2.856 Mio. € leicht über dem Vorjahr (2021: 2.659 Mio. €¹⁵). Dies entspricht einem Anteil von 13 % am Umsatz (2021: 13 %).

► SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT ► SIEHE ERLÄUTERUNG 41 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 32

Mitarbeiterzahl weltweit

59.258

¹⁵ Vorjahreswert angepasst, um eine sachgerechte Aufteilung der Kosten zu gewährleisten.

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
--	---	--	------------------------------	---------------------------------------

MITARBEITERSTATISTIK¹

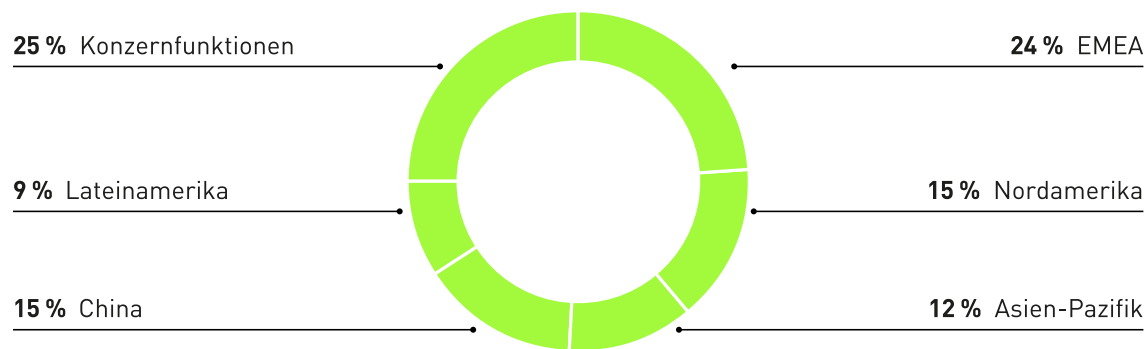
	2022	2021
Mitarbeiterzahl gesamt ²	59.258	61.401
Mitarbeiter*innen gesamt		
Männlich	48 %	47 %
Weiblich	52 %	53 %
Managementpositionen ³		
Männlich	61 %	63 %
Weiblich	39 %	37 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter*in (in Jahren)	32	32
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	5	5

¹ Zum Jahresende.

² Anzahl der Mitarbeiter*innen auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

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

MITARBEITERVERTEILUNG¹



¹ Zum Jahresende.


ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN NACH FUNKTIONSBEREICH¹

	Beschäftigte ²			Vollzeitäquivalente	
	2022	in %	2021	2022	2021
Eigener Einzelhandel	31.477	53	34.163	25.123	28.061
Vertrieb	3.112	5	3.281	3.022	3.180
Logistik	8.254	14	8.733	7.867	8.359
Marketing	4.685	8	4.633	4.460	4.382
Zentraler Verwaltungsbereich	5.161	9	5.096	4.931	4.871
Produktion	558	1	464	545	447
Forschung und Entwicklung	1.031	2	1.028	966	956
IT	4.980	8	4.003	4.864	3.614
Gesamt	59.258	100	61.401	51.777	53.870

¹ Zum Jahresende.


² Anzahl der Beschäftigten auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

NACHHALTIGKEIT

Der Unternehmenszweck von adidas ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ bestimmt die Art und Weise, wie wir unser Unternehmen führen, mit unseren Partnern zusammenarbeiten, unsere Produkte entwickeln und mit unseren Konsument*innen interagieren. Wir werden immer danach streben, die Grenzen des Menschenmöglichen zu verschieben, Menschen für den Sport zu begeistern und sie dadurch zu vereinen sowie eine nachhaltigere Welt zu schaffen. Wir sind davon überzeugt, dass ein Handeln als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu anhaltendem geschäftlichen Erfolg beitragen wird. Doch das Streben nach einem wahrhaft nachhaltigen Geschäftsmodell ist ein Marathon, kein Sprint. 

NACHHALTIGKEIT ALS AUSDRUCK UNSERES UNTERNEHMENSZWECKS


Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten ein Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Sie ist ein direkter Ausdruck unseres Unternehmenszwecks ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘. Im Jahr 2021 haben wir unser Engagement für Nachhaltigkeit deutlich verstärkt und eine Roadmap bis zum Jahr 2025 und darüber hinaus definiert, die es uns ermöglicht, positiven Einfluss in relevanten Bereichen auszuüben und uns dabei stets auf die – für uns und unsere Stakeholder – wichtigsten Themen zu konzentrieren. Wir werden weiterhin zu einem skalierbaren, umfassenden, kundenorientierten und nachhaltigen Artikelangebot übergehen, unsere kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen ausbauen und auf die Erreichung von Klimaneutralität (CO₂e) entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette hinarbeiten. Unsere Beschäftigten werden wir weiterhin dazu befähigen, Botschafter*innen für Nachhaltigkeit zu werden, und Konsument*innen rund um den Globus laden wir dazu ein, sich mit uns zum Thema Nachhaltigkeit zusammenzuschließen und zu vernetzen. Außerdem haben wir uns zum Ziel gesetzt, innerhalb unserer Beschaffungskette die höchsten sozialen Standards aufrechtzuerhalten.

Wir sind davon überzeugt, dass unser Weg hin zur Erreichung der für 2025 gesteckten Ziele die Grundlage künftiger Erfolge sein wird. Dabei ist uns bewusst, dass wir diese Ziele nicht alleine erreichen können. Deshalb werden wir unsere langjährigen Beziehungen zu unseren Zulieferern dazu nutzen, sicherzustellen, dass diese in Übereinstimmung mit unseren Dekarbonisierungsanstrengungen weiterhin mit uns Schritt halten können. Zudem arbeiten wir eng mit Partnern zusammen, um innovative Materialien und Recyclingtechnologien auszubauen.  [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit)



GOVERNANCE

Eine starke Governance-Struktur gewährleistet die zeitgerechte und direkte Umsetzung von Programmen, die zur Verwirklichung unserer Zielsetzungen für 2025 und darüber hinaus beitragen. Die für Nachhaltigkeit zuständige Führungskraft ist dem für Global Operations zuständigen Vorstandsmitglied unterstellt und ist verantwortlich für die Entwicklung, Koordination und Ausführung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und leitet zudem das ‚Sustainability Sponsor Board‘. Diesem gehören leitende Vertreter*innen der Funktionsbereiche Global Brands, Global Operations, Digital, Sales sowie weiterer relevanter Unternehmensbereiche an. Gemeinsam sorgen die Mitglieder des ‚Sustainability Sponsor Board‘ für eine funktionsübergreifende Abstimmung sowie für das transparente, umfassende Management und die Umsetzung vereinbarter Nachhaltigkeitsziele in ihren jeweiligen Funktionsbereichen. Dies umfasst nach Bedarf auch die Überprüfung und Freigabe von Richtlinien. Des Weiteren besteht eine separate Compliance-Funktion, die als ‚Social and Environmental Affairs‘- (‚SEA‘-) Team zu bewerten hat, wie gut Sozial- und Umweltstandards eingehalten werden und wie die Auswirkungen auf die Menschenrechtssituation bei unseren Zulieferbetrieben aussehen. Diese

Compliance-Funktion berichtet über den General Counsel des Unternehmens an den Vorstandsvorsitzenden.


Wir haben regelmäßige Networking-Videokonferenzen zum Thema Nachhaltigkeit für alle Mitarbeiter*innen organisiert, die an Nachhaltigkeitsprojekten und -programmen innerhalb der Organisation beteiligt sind, um eine unternehmensweite Abstimmung auf allen Ebenen zu gewährleisten. Darüber hinaus hat adidas das Angebot seines unternehmensweiten Schulungsprogramms zum Nachhaltigkeitsmanagement fortgesetzt, das allen Mitarbeiter*innen zur Verfügung steht. Darin werden diese in nachhaltigem Denken und Handeln geschult, das es ihnen ermöglicht, zu Botschafter*innen für Nachhaltigkeit zu werden und sie ermutigt, persönliche und berufliche Verpflichtungen einzugehen, um zu einem saubereren Planeten beizutragen. Ferner haben wir eine Schulung zum Nachhaltigkeitsmanagement für unsere Kolleg*innen im Einzelhandel organisiert. Diese hatte das Ziel, unser gesamtes Team und alle Konsument*innen, mit denen wir tagtäglich rund um den Globus interagieren, zu informieren, zu motivieren und zu inspirieren. 

WESENTLICHKEIT

 Im Laufe des Jahres 2022 führte adidas eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse durch, um nichtfinanzielle Themen zu bestätigen, die für die externe Berichterstattung des Unternehmens relevant sind. Bestehende sowie künftige gesetzliche Offenlegungspflichten, die für adidas gelten, lagen dem Prozess zugrunde. Diese Anforderungen, zusammen mit bestehenden wesentlichen Themen, bildeten die Ausgangslage, um eine lange Liste an potenziell wesentlichen ESG-Themen zu erstellen (.ESG' – .Environmental, Social and Governance'). In einer Reihe von Workshops mit internen Stakeholdern, darunter verantwortliche Fachexpert*innen und Führungskräfte der zuständigen Fachbereiche, haben wir die entsprechenden Auswirkungen, Risiken und Chancen für diese Themen identifiziert und bewertet. Die Analyse erfolgte unter dem Gesichtspunkt der Wesentlichkeit hinsichtlich der Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf das jeweilige Thema sowie der finanziellen Wesentlichkeit, die jeweils sowohl qualitativ als auch quantitativ bewertet wurden. Auf dieser Basis haben wir eine zweidimensionale Wesentlichkeitsmatrix und eine Liste wesentlicher Themen erstellt, die die Basis der nichtfinanziellen Erklärung in diesem Bericht darstellt. Insbesondere wurden alle bestehenden wesentlichen Themen vollständig bestätigt. Das Thema der Biodiversität wurde als neues wesentliches Thema identifiziert. 

► SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

STAKEHOLDER-DIALOG

 Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Zu diesen Stakeholdern zählen unsere Mitarbeiter*innen, Konsument*innen, Zulieferer und ihre Beschäftigten, Kunden, Investoren, Medien, Regierungsbehörden sowie Nichtregierungsorganisationen. Unsere .Richtlinien zum Umgang mit Stakeholdern' beschreiben grundlegende Prinzipien für die Pflege der Beziehungen und enthalten weiterführende Informationen zu den verschiedenen Formen der Interaktion mit Stakeholdern.


adidas engagiert sich in verschiedenen Branchenverbänden, Multi-Stakeholder-Organisationen und gemeinnützigen Initiativen. Dadurch stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler, regionaler sowie auf lokaler Ebene zu diskutieren. Wir setzen auf Partnerschaften und Kooperationen, um mehr bewegen zu können und systemische Veränderungen in unserer Branche anzustoßen, um beispielsweise die Treibhausgasbilanz innerhalb der Beschaffungskette unserer Branche zu verbessern, Verfahren zum Chemikalienmanagement zu fördern oder Sozial- und Umweltstandards in der Textil- und Lederindustrie zu verbessern. Zudem setzen wir uns gemeinsam mit führenden Initiativen wie dem ‚Better Work‘-Programm der Internationalen

Arbeitsorganisation („International Labour Organization“ – „ILO“) dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten zu erweitern. Und durch die Partnerschaft mit der Internationalen Organisation für Migration („IOM“) der Vereinten Nationen wollen wir gewährleisten, dass die Arbeitsrechte von ausländischen Arbeitskräften und Wanderarbeiter*innen in der Lieferkette unseres Unternehmens gewahrt werden.


Wichtige Mitgliedschaften:

- AFIRM-Arbeitsgruppe („AFIRM“ = „Apparel and Footwear International RSL Management“)
- Better Cotton („BC“)
- Fair Factories Clearinghouse („FFC“)
- Fair Labor Association („FLA“)
- Fashion for Good
- Federation of European Sporting Goods Industry („FESI“)
- Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“)
- Leather Working Group („LWG“)
- Organic Cotton Accelerator („OCA“)
- Textile Exchange
- The Fashion Pact
- The Microfibre Consortium („TMC“)
- International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry (Internationales Abkommen für Gebäude- und Feuersicherheit in der Bekleidungsindustrie)
- Fashion Industry Charter for Climate Action der UN-Klimarahmenkonvention („UNFCCC“)
- Weltverband der Sportartikelindustrie („WFSGI“ – „World Federation of the Sporting Goods Industry“)
- Zero Discharge of Hazardous Chemicals („ZDHC“) Foundation 

TRANSPARENZ


 Wir sind davon überzeugt, dass transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern von entscheidender Bedeutung ist. Wir nutzen globale „Reporting“-Standards wie die Richtlinien für die Berichterstattung der „Global Reporting Initiative“ („GRI“) und des „Sustainable Accounting Standards Board“ („SASB“), um daran unsere externe nichtfinanzielle Berichterstattung zu orientieren. Zudem reichen wir regelmäßig zusätzliche Informationen bei öffentlich zugänglichen Sozial- und Umwelt-Benchmarks sowie Meldeplattformen ein und veröffentlichen auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens – darunter die Unternehmenswebsite – aktuelle Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsarbeit. Ein zentrales Element dabei ist die Liste unserer Zulieferbetriebe weltweit, die wir zweimal jährlich aktualisieren. Außerdem legen wir die Namen der Herstellerbetriebe offen, die Materialien für unsere Hauptzulieferer oder Subunternehmen verarbeiten, bei denen ein Großteil der [Nassprozesse](#) stattfindet.

Wir erkennen den Wert der klimabezogenen Berichterstattung an. Bereits seit vielen Jahren berichten wir nach etablierten Rahmenwerken. Aufgrund ihrer internationalen Anerkennung wollen wir schrittweise die Empfehlungen der „Task Force on Climate-related Financial Disclosures“ („TCFD“) aufnehmen, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Berichterstattung zu klimabezogenen Finanzinformationen, insbesondere zu klimabezogenen Risiken und Chancen, zu verbessern. Die TCFD sind in vier Themenbereiche gegliedert, die Kernelemente der Arbeitsweise von Organisationen sind: Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele. Wir sind der Ansicht, dass wir aufgrund unseres langjährigen Engagements im Bereich Nachhaltigkeit sowie des strategischen Fokus auf dieses Thema bereits Elemente der vier Themenbereiche in verschiedenen Abschnitten unseres Geschäftsberichts abdecken. Wir verfügen daher über einen umfangreichen Aktionsplan mit klaren Zielen. Das „Sustainability Sponsor Board“ stellt das durchgängige Management zur Erreichung dieser Ziele sicher. Im Rahmen unseres Risikoidentifikationsprozesses beobachten wir physische Risiken im Zusammenhang mit

klimatischen Veränderungen sowie Risiken und Chancen, die aus der Entwicklung hin zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft entstehen. Zur weiteren Verfeinerung und Weiterentwicklung der Kernberichtselemente gemäß den TCFD-Empfehlungen haben wir ein funktionsübergreifendes Projektteam aufgestellt. Dieses Team hat 2022 an der Etablierung solider Governance-Prozesse rund um die TCFD gearbeitet und eine Prioritätenliste klimarelevanter Risiken und Chancen erstellt. Relevante Stakeholder haben zudem an Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen und die Risikomanagementabteilung hat zusammen mit einigen Expert*innen eine qualitative klimabezogene Risiko- und Chancenbewertung durchgeführt. Angesichts der Komplexität des Themas sind weitere Vorbereitungen erforderlich, um eine größere Granularität zu erreichen und damit eine entsprechend hohe Qualität für umfangreichere externe Berichterstattung für Szenarioanalysen zu gewährleisten. 


► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

EXTERNE ANERKENNUNG

 Der ganzheitliche Ansatz zum Nachhaltigkeitsmanagement von adidas erhält fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analyst*innen. 2022 wurde adidas erneut im Rahmen verschiedener Bewertungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance umfassend beurteilt und nahm an speziellen thematischen Offenlegungs-Benchmarks der ökologischen und gesellschaftlichen/sozialen Leistung teil. Infolgedessen war adidas in zahlreichen renommierten Nachhaltigkeitsindizes, Ratings und Offenlegungs-Benchmarks vertreten.

EXTERNE ANERKENNUNG 2022

Leistung im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG)	Ökologische Leistung	Gesellschaftliche/Soziale Leistung
MSCI ESG Rating (,AAA', höchste Wertung: ,AAA')	CDP Klimawandel (Note ,A-', höchste Wertung: ,A')	Corporate Human Rights Benchmark (führende Position in unserer Branche)
S&P Global ESG Evaluation (85/100, höchste Wertung: 100)	CDP Wasser (Note ,B', höchste Wertung: ,A')	KnowTheChain Benchmark (unter den Top 3 in unserer Branche)
Sustainalytics ESG Risk Rating (14,7/100, höchste Wertung: 0)	CDP Wälder (Note ,CC', höchste Wertung: ,A')	World Benchmarking Alliance Gender Benchmark (unter den Top 3 in unserer Branche)
ISS Corporate Rating (Primenote ,B-', höchster Wert: ,A')	Corporate Information Transparency Index (branchenübergreifend unter den Top 3)	

Nach umfassender Aktualisierung seiner ESG-Beurteilung durch die Ratingagentur S&P im Jahr 2022 konnte adidas seinen insgesamt starken ,ESG Evaluation Score' von 85 Punkten beibehalten. Damit bleibt adidas in den Top Ten aller bislang durch S&P bewerteten Unternehmen, obwohl sich deren Anzahl im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt hat. In ihrer eingehenden Betrachtung betonte S&P den branchenführenden Ansatz von adidas zu Innovation, Lieferkettenmanagement und Verpflichtung zu starken Corporate-Governance-Werten. Im Jahr 2022 nahm adidas zum ersten Mal an der Befragung von CDP Forest teil und lag mit seiner Leistung auf Anhieb im Branchen- und europäischen Durchschnitt. Dies spiegelt unsere fortlaufenden Bemühungen wider, der Entwaldung entgegenzuwirken und Biodiversität zu erhalten. 

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

UMWELTAUSWIRKUNGEN

Ein wichtiger Fokus unserer Arbeit ist die Reduzierung der Umweltauswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette inklusive unserer eigenen Standorte. Wir sind fest entschlossen, zur Dekarbonisierung unseren absoluten Energieverbrauch zu reduzieren und auf saubere Energien umzusteigen. Wir haben uns zudem verpflichtet, in unseren Produkten den Einsatz nachhaltigerer Materialien und Fertigungstechnologien stetig zu erhöhen und unsere kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen zu erweitern. Wir streben weiterhin nach einer verbesserten Wassereffizienz und -qualität und verfügen über ein fortschrittliches Programm für das Chemikalienmanagement. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Ziele, die wir uns gesteckt haben und die uns helfen werden, unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren.

ZIELE FÜR 2025 UND DARÜBER HINAUS: UMWELTAUSWIRKUNGEN

Jahr der Zielerreichung	Bereich	Ziel	Basisjahr
	Eigene Standorte		
	Emissionen	Erreichen von Klimaneutralität (CO ₂ e)	
	Wasser	Reduzierung der Wasserverbrauchsintensität um 15 % [m ³ /m ²]	2019
	Abfall	95 % Abfallvermeidungsquote	2019
	Beschaffungskette		
	Energie	Übergang zu erneuerbaren Energien bei strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben, um ein gleichbleibendes Emissionslevel zu gewährleisten	2017
	Wasser	Reduzierung der Wasserverbrauchsintensität in Tier-2-Zulieferbetrieben um 40 %	2017
2025	Chemikalien (Input)	80 % der Zulieferbetriebe erreichen für 80 % der Chemikalien, die sie im Produktionsprozess einsetzen, das höchste Level an Compliance (Level 3) gemäß der ZDHC MRSL	
	Abwasser (Output)	80 % der Zulieferer, die vor Ort Abwasseranlagen betreiben, erreichen das ‚Foundational Level‘ der ZDHC ‚Wastewater Guideline‘	
	Produkte		
	Nachhaltiges Artikelangebot ¹	Neun von zehn Artikeln werden nachhaltig sein; dies bedeutet, dass sie in erheblichem Maße aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt sind	
	Dearbonisierung	Reduzierung der Treibhausgasemissionen je Produkt um 15 %	2017
2030	Gesamte Wertschöpfungskette (Rohstoffproduktion bis eigene Standorte)	Reduzierung der Treibhausgasemissionen um 30 %	2017
2050		Erreichen von Klimaneutralität (CO ₂ e)	

¹ Gegenstand einer Prüfung mit hinreichender Sicherheit durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

DEKARBONISIERUNG

Die Klimakrise stellt die dringlichste langfristige Herausforderung für die Menschheit dar. Aus diesem Grund hat sich adidas Ziele gesetzt, die uns helfen werden, unsere Emissionen im Einklang mit der 1,5-Grad-Grenze zu begrenzen und zu Netto-Null-Emissionen beizutragen. Unsere Verpflichtungen sind:

- Erreichen von Klimaneutralität (CO₂e) an eigenen Standorten (Scope 1 und 2) bis 2025
- Reduzierung der absoluten Treibhausgasemissionen (THG) entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Scope 1, 2, 3)¹⁶ um 30 % bis 2030 im Vergleich zu 2017
- Erreichen von Klimaneutralität (CO₂e) entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis 2050

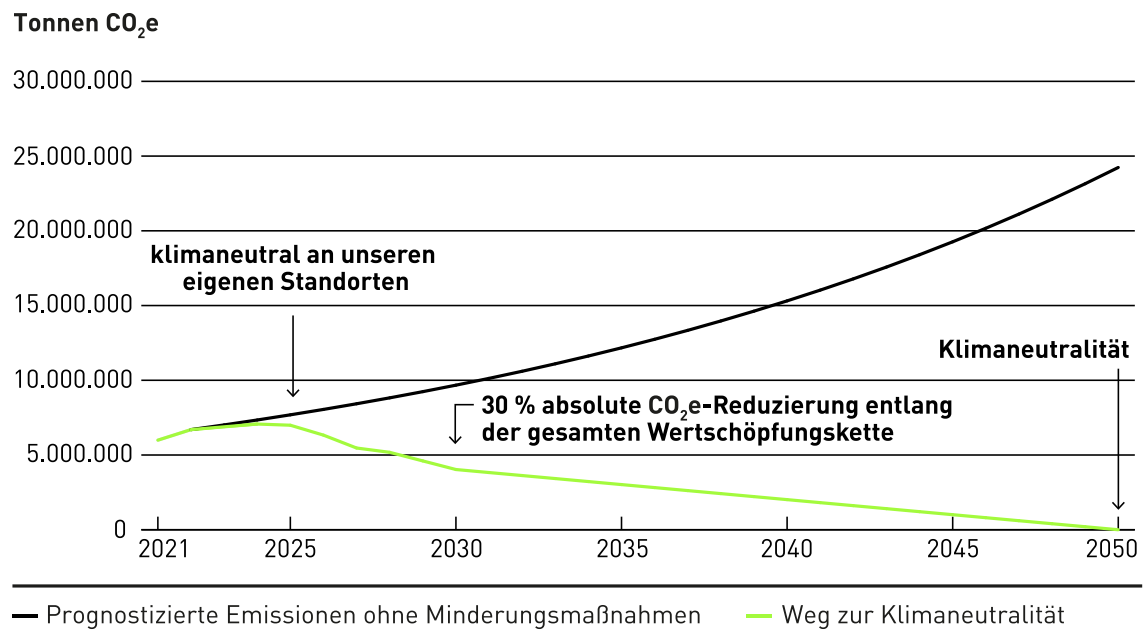
¹⁶ Das Ziel umfasst biogene Emissionen sowie Entziehung aus bioenergetischen Rohstoffen.

Unsere Reduktionsziele für Treibhausgasemissionen bis 2030 wurden von der Science Based Targets Initiative (SBTi) abgenommen. Im Rahmen der Zielsetzung bis 2025 verpflichten wir uns zu absoluten THG-Emissionsreduzierungen (Scope 1 und 2) um 90 % gegenüber dem Basisjahr 2017. Dieses Ziel steht im Einklang mit den Reduktionspfaden, die erforderlich sind, um einen Anstieg der Durchschnittstemperatur um mehr als 1,5 Grad zu verhindern – das ehrgeizigste Ziel des Übereinkommens von Paris. Unser Reduktionsziel für THG-Emissionen entlang der Wertschöpfungskette (Scope 3) erfüllt die SBTi-Kriterien für ehrgeizige Ziele in der Wertschöpfungskette und entspricht damit derzeitigen Best Practices.

Ziel bis 2030: Reduktion der Treibhausgasemissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette um

-30%

UNSER WEG ZUR KLIMANEUTRALITÄT



Mit unserem Instrument zur Bewertung der Umweltauswirkungen („Environmental Footprint Tool“) können wir unsere Umweltauswirkungen nicht nur an unseren eigenen Standorten, sondern auch entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette quantifizieren, überwachen und transparent machen. Dies deckt alle Phasen ab – von der Rohstoffgewinnung, -produktion und -verarbeitung über die Produktherstellung, eigene Geschäftstätigkeit und Logistik bis hin zur Nutzungsphase und Entsorgung unserer Produkte am Ende ihrer Lebensdauer. Die Ergebnisse für 2022 zeigen erneut deutlich, dass unsere Umweltauswirkungen ungleichmäßig über die Wertschöpfungskette verteilt sind. Die signifikantesten Auswirkungen haben wir in der Beschaffungskette, insbesondere in der Rohstoffproduktion und -verarbeitung. Unser Bestreben ist es, das Tool vollständig in unsere vorhandenen Datenerfassungssysteme zu integrieren und so Echtzeit-Simulationen zu ermöglichen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die folgende Tabelle zeigt die gesamten jährlichen Treibhausgasemissionen in unserer Wertschöpfungskette. Die durchschnittlichen jährlichen Scope-1-, Scope-2- und Scope-3-Treibhausgasemissionen pro Produkt für 2022 gingen im Vergleich zum Vorjahr zurück. Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf unseren Fokus auf Innovation zurückzuführen, durch den wir beispielsweise durch kohlenstoffarme Fertigungsprozesse und Materialien Emissionen reduzieren konnten. Im Jahr 2022 waren 96 % des gesamten Polyesters, den wir verwenden, recycelter Polyester. Wir sind damit auf dem richtigen Weg, unser Ziel, nur noch recycelten Polyester einzusetzen, zu erreichen. Indem wir uns weiterhin auf unsere Dekarbonisierungsstrategie konzentrieren, die auf weitere Materialinnovationen, die Umstellung auf sauberere Energiequellen in unseren Zulieferbetrieben, ein kohlenstoffarmes Design für unsere Produkte und die Erreichung von Klimaneutralität (CO₂e) in unseren eigenen Betrieben abzielt, werden wir sicherstellen, dass wir auf Kurs bleiben, um unser Ziel einer Emissionsreduzierung um 15 % pro Produkt bis 2025 (Basisjahr 2017) zu erreichen.

AUFSCHLÜSSELUNG DER TREIBHAUSGASEMISSIONEN ^{1,2}

	2022	2021
Emissionen Scope 1 (in Tonnen CO₂e)	21.856	12.908
Verwaltungsstandorte	10.752	2.520
Distributionszentren	5.128	4.807
Eigene Einzelhandelsgeschäfte	5.439	5.068
Showrooms	537	513
Emissionen Scope 2, marktbasierend (in Tonnen CO₂e)	142.293	125.502
Verwaltungsstandorte	13.354	8.087
Distributionszentren	21.647	10.316
Eigene Einzelhandelsgeschäfte	104.480	105.482
Showrooms	2.812	1.617
Emissionen Scope 3 (in Tonnen CO₂e)	7.523.545	7.055.633
Erworbene Waren und Dienstleistungen	6.019.108	5.405.832
Vorgelagerter Transport und Vertrieb	332.390	288.425
Geschäftsreisen	36.158	7.723
Nutzung verkaufter Produkte	989.052	1.201.214
End-of-Life-Behandlung verkaufter Produkte	146.838	152.439
Gesamtemissionen (in Tonnen CO₂e)	7.687.695	7.194.043
THG-Emissionen pro Produkt: Gesamtemissionen/Produktionsvolumen (kg CO₂e pro Produkt)	6,4	6,5

1 Berichtete Werte beziehen sich auf die Produktionssaisons Frühjahr/Sommer 2022 und Herbst/Winter 2022. Innerhalb von Scope 3 berücksichtigen wir unter ‚Erworbene Waren und Dienstleistungen‘ die Produktion und Verarbeitung von Rohstoffen; die Auswirkungen werden anhand von Materialmengen und Lebenszyklus-Analysedaten geschätzt. Dabei finden alle wichtigen Produktionsprozesse Berücksichtigung. Primäre, sekundäre und tertiäre Verpackungsmaterialmengen sind inbegriffen. Schätzung der Mengen anhand des Umsatzvolumens und unter Einbeziehung von Zusammensetzungs- und Gewichtsannahmen aus den ‚PEFCR‘ (‚Product Environmental Footprint Category Rules‘ – Regeln zu den Kategorien der Produktumweltauswirkungen). Zudem wird unter ‚Erworbene Waren und Dienstleistungen‘ auch die Herstellungsphase berücksichtigt. Zur Schätzung der diesbezüglichen Auswirkungen wenden wir Emissionsfaktoren auf den gemeldeten Energieverbrauch strategischer Tier-1-Zulieferer an. Schätzung der Auswirkungen nicht strategischer Zulieferer (< 20 %) anhand von Daten zum Beschaffungsvolumen. ‚Vorgelagerter Transport und Vertrieb‘: Kombination von Warenmengen für definierte Vertriebswege mit den jeweiligen Transportemissionsfaktoren. Geschäftsreisen: Berechnungen basieren auf dem Datensystem für Geschäftsreisen. ‚Nutzung verkaufter Produkte‘: Von unseren Konsument*innen erzeugte Emissionen durch das Waschen, Trocknen und Bügeln unserer Produkte während ihrer Lebensdauer, basierend auf Daten zu durchschnittlichen Pflegezyklen aus PEFCR- und LCA-Datensätzen. ‚End-of-Life-Behandlung alter Produkte‘: Schätzung der Emissionen, die durch die Entsorgung unserer Produkte durch die Kunden entstehen, anhand von Umsatzvolumen und typischen Abfallentsorgungswegen (z. B. Deponie und Verbrennung). Scope 1 und 2: Schätzung anhand der gemeldeten ökologischen Mengen im ‚Workplace Governance‘-Datensystem.
2 Intensitätsfaktor schließt nicht die Emissionen der ‚Nutzung verkaufter Produkte‘ ein, um Übereinstimmung mit unserem von der ‚Science Based Targets‘ Initiative geprüften Reduktionsziel für Treibhausgasemissionen bis 2030 sicherzustellen.

Trotz der Verringerung unserer Treibhausgasemissionsintensität, wie in der Tabelle dargestellt, sehen wir aufgrund der gestiegenen Anzahl der von uns hergestellten und ausgelieferten Produkte und der Rückkehr der Beschäftigten in die Büros nach der Pandemie einen leichten Anstieg der absoluten Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Vorjahr. ▢

Umweltbilanz unserer Produkte

Um neue und wertvolle Konsumentenerlebnisse zu schaffen, entwickeln und implementieren wir Tools, die für mehr Transparenz in unserem Produktentwicklungsprozess sorgen, und es unseren Entwicklungs- und Innovationsteams ermöglichen, Materialien sowie Produkte und Konzepte mit einem geringeren CO₂-Fußabdruck zu identifizieren bzw. zu entwickeln. Gleichzeitig können wir damit den Konsument*innen mehr Transparenz für eine fundierte Kaufentscheidung geben. Nach der Einführung unseres klimafreundlichsten Schuhs in Zusammenarbeit mit Allbirds haben wir weiter daran gearbeitet, den CO₂-Fußabdruck unserer Produkte zu berechnen und ihn für Konsument*innen sichtbar zu kommunizieren. 2022 brachten wir den Adizero Lightstrike mit einer Kohlenstoffbilanz von 3,5 kg CO₂e pro Paar auf den Markt, was einer Reduzierung um 42 % im Vergleich zum Vorgängermodell entspricht, sowie den Supernova 2 mit einer Kohlenstoffbilanz von 8,9 kg CO₂e pro Paar, einem Rückgang um 11 %.

Die Suche nach Lösungen, um unsere Produkte so umweltschonend wie möglich herzustellen, erfordert einen detaillierten, gründlichen Ansatz. Wir müssen dabei nicht nur unsere eigene Geschäftstätigkeit optimieren, sondern auch die Herstellung jedes unserer Produkte. Da der Großteil unserer Emissionen außerhalb unserer direkten Kontrolle entsteht, arbeiten wir mit unseren Zulieferern weltweit zusammen und helfen ihnen, die in ihren Produktionsprozessen verursachten Emissionen zu verringern.

Beschaffungskette

Wir arbeiten weiterhin mit unseren Zulieferern daran, Wege zu finden, wie sie ihre Umweltauswirkungen im Bereich Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen kontinuierlich verbessern. Strategische Zulieferer, die die meisten unserer Produkte und Materialien herstellen, haben wir in unser Umweltprogramm aufgenommen. Das bedeutet, dass wir besonders eng mit ihnen zusammenarbeiten und ihnen geeignete Schulungen anbieten, durch die sie ihre Ziele erreichen und ihre Umweltbilanz schrittweise verbessern können.

adidas strebt an, das Beschaffungsnetzwerk mit dem geringsten CO₂-Fußabdruck der Branche zu haben. 2022 konnten wir diesbezüglich einen Meilenstein verzeichnen: Zu Beginn des Jahres haben wir das neue ‚adidas Decarbonization Manifesto‘ (Dekarbonisierungsprogramm von adidas) verabschiedet und dieses mit unseren strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferern¹⁷ geteilt. In diesem Dokument wird klar aufgeführt, was wir von unseren Zulieferbetrieben zur Unterstützung unserer Dekarbonisierungsmaßnahmen erwarten. Unsere Erwartungen umfassen u. a. Folgendes:

- **Umweltverantwortung:** Wir erwarten von Zulieferern, dass sie sich bis 2024 von der SBTi abgenommene Ziele setzen.
- **Materialien:** 100 % der neuen Materialangebote für adidas müssen nachhaltig sein und in einem emissionsarmen Fertigungsprozess entstehen.
- **Produkt:** Konsequenter Einsatz nachhaltigerer und emissionsarmer Materialien von der Entwicklung bis zur Fertigung.
- **Transparenz:** Aufbau interner Kapazitäten zur Gewährleistung umfassender Transparenz vom Rohstoff bis zum Endprodukt; Einbindung in unser Tool zur Herkunftsbestimmung und Rückverfolgung nachhaltiger Materialien.
- **Energiequellen:** Nutzung umweltfreundlicher Energiequellen (darunter Photovoltaik-Dachanlagen, über Abnahmeverträge (PPAs) bezogener Strom aus erneuerbaren Energiequellen, sonstige alternative, erneuerbare Energiequellen) und Umsetzung der Roadmap für den Kohleausstieg bis 2025 oder früher.

¹⁷ Tier-1-Zulieferer sind verantwortlich für die finale Zusammensetzung des Produktes, Tier-2-Zulieferer sind Rohstofflieferanten.

- **Fertigungsprozesse:** Einführung emissionsarmer Technologien aus dem bei adidas verfügbaren Portfolio.


Die Entwicklung zum Beschaffungsnetz mit dem niedrigsten CO₂-Fußabdruck der Branche ist ein Team sport. Die Einhaltung der Bedingungen des Manifestos wird ab 2025 zur Grundlage des Fortführens der Geschäftsbeziehung mit unseren Zulieferern. Wir haben daher Anreize für leistungsstarke und engagierte Zulieferpartner geschaffen, darunter:

- Priorität bei der Auftragsvergabe.
- Möglichkeit für bestehende, leistungsstarke Partner, Marktanteile hinzuzugewinnen.
- Einstiegschancen für neue, moderne Zulieferpartner.
- Pionier-Vorteil und Führungsrolle in Sachen Nachhaltigkeit.


Wir empfehlen allen Zulieferern, an der UNFCCC-Schulung zum Thema Klimaschutz teilzunehmen. Diese Schulung sowie weitere Trainingsprogramme unseres eigenen Teams helfen Zulieferern, eigene Ansätze zur Dekarbonisierung zu entwickeln, da sie ihre jeweilige Lage am besten kennen und so selbst die am besten geeigneten Maßnahmen für ihre künftigen Pläne zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen finden können. Darüber hinaus haben wir verschiedene Initiativen vorangetrieben, um die Zulieferer dabei zu unterstützen, den Einsatz erneuerbarer Energien auszubauen und ihre Energieeffizienz zu steigern:

- **Abschaffung von Kohlekesseln:** Mit nur einer Ausnahme aus administrativen Gründen haben wir sichergestellt, dass unsere Zulieferer ab 2022 keine neuen kohlebetriebenen Kessel, Heizungen und Stromerzeugungssysteme mehr installieren, und sind nach wie vor entschlossen, bis 2025 die vorhandenen kohlebetriebenen Kessel bei allen direkten Tier-1- und Tier-2-Zulieferern abzuschaffen. Wir haben diese Zulieferer aufgefordert, Machbarkeitsstudien für den Kohleausstieg zu erstellen und uns eine klare Roadmap für Alternativen vorzulegen. Im Jahresverlauf 2022 haben alle betroffenen Zulieferer ihre Verpflichtung bekräftigt, kohlebetriebene Kessel bis 2025 zu ersetzen oder umzurüsten; 18 Kessel wurden in diesem Jahr bereits auf andere Brennstoffe umgestellt oder außer Betrieb genommen.
- **Zunehmender Einsatz standorteigener erneuerbarer Energiequellen für die Stromerzeugung:** Strom ist eine weitere bedeutende Quelle von Emissionen in unserem Fertigungsprozess. Wir verlangen daher von unseren Zulieferern, Strom aus standorteigenen oder externen erneuerbaren Energiequellen zu beziehen. Zudem haben wir die Leistung in Bezug auf erneuerbare Energien und Dekarbonisierung mit in unseren Bewertungsprozess der Zulieferbetriebe einbezogen. Photovoltaik-(PV-)Dachanlagen leisten einen bedeutenden Beitrag zur standorteigenen Produktion erneuerbarer Energie. Die Gesamtkapazität der PV-Dachanlagen bei wichtigen Zulieferern hat sich im Jahr 2022 auf 186 MWp verdoppelt und damit unsere interne Zielsetzung übertroffen. Wir werden die Leistung von PV-Dachanlagen im Laufe der nächsten Jahre weiter ausbauen.
- **Vorbereitung der Zulieferer auf den Stromkauf von externen erneuerbaren Energiequellen:** Wir ermutigen unsere Zulieferer auch, erneuerbare Energie aus externen Quellen zu beschaffen, beispielsweise über Stromabnahmeverträge (PPAs), Umwelttarife und Grünstromzertifikate (EACs) oder Zertifikate für erneuerbare Energien (RECs). Wir haben Workshops für Zulieferer in mehreren Ländern organisiert, in denen wir über Möglichkeiten zur Beschaffung erneuerbarer Energie aus externen Quellen informieren und ihnen unsere Erwartungen hinsichtlich der stärkeren Nutzung erneuerbarer Energien vermitteln. Unsere Zulieferer in China haben beispielsweise 2022 insgesamt 25.000 MWh an erneuerbarer Energie über neu eingeführte Grünstrom-Verträge beschafft.
- **Politisches Engagement zum Ausbau erneuerbarer Energien:** Viele Länder in unserer Beschaffungskette verfügen nicht über die erforderlichen politischen Strukturen zur Förderung von PPAs oder zur maximalen Erschließung des Potenzials von Photovoltaik-Dachanlagen. Wir sind in einen Dialog mit den Regierungen von Vietnam, Indonesien und Kambodscha sowie ihren jeweiligen Stromversorgern getreten, um ihnen unsere Anliegen und Empfehlungen zur Förderung von PPAs und

Beseitigung der Hindernisse für PV-Dachanlagen zu vermitteln. Darüber hinaus haben wir 2022 in mehreren Ländern aktiv mit anderen Stakeholdern wie EuroCham, AmCham, USAID und Organisationen der Textilindustrie an deren politischer Interessenvertretung gearbeitet.

- **Anhaltende Steigerung der Energieeffizienz:** In Bezug auf Energieeffizienz nutzen wir ein Modell, das auf Eigenverantwortung unserer Zulieferer setzt. Wir haben in den letzten Jahren viel daran gearbeitet, die Fähigkeit unserer Zulieferer zur Messung, Überwachung und Einsparung von Energie auszubauen. Dies hat uns nun in die Lage versetzt, Zulieferern die volle Verantwortung für ihre Bemühungen und Erfolge zu übergeben, während adidas weiterhin ihre Leistung in Bezug auf Energieeffizienz verfolgt und überwacht. Unsere strategischen Zulieferer, die in unser Umweltprogramm aufgenommen sind, konnten eine jährliche Verbesserung der Energieeffizienz um fast 4 % gegenüber dem Basisjahr 2019 erreichen, was zu einer kumulierten Verbesserung um fast 12 % über die letzten drei Jahre hinweg führt. 

Eigene Standorte

 Eigene Standorte bezeichnen Verwaltungsstandorte, Distributionszentren und eigene Einzelhandelsgeschäfte. Im Jahr 2022 machten sie 3.730.035 m² der Brutto-Mietfläche aus. Unsere Bemühungen werden von klaren Zielen untermauert. Bis 2025 wollen wir die Klimaneutralität (CO₂e) unserer eigenen Standorte erreichen. Dazu weiten wir die allgemeine Erhebung unserer energiebezogenen Daten ständig aus und implementieren weiterhin Ökoeffizienz-Standards über ein ganzheitliches integriertes Managementsystem („IMS“) an wichtigen Unternehmensstandorten. All diese Bemühungen werden uns auf unserem Weg hin zu einer Reduzierung der Treibhausgasemissionen entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette bis 2030 um 30 % im Vergleich zu 2017 unterstützen.


Ziel für eigene Standorte bis 2025

Klimaneutralität (CO₂e)


Wir haben eine klare Roadmap für die Emissionsreduktionsziele für unsere eigenen Standorte aufgestellt. Dazu gehören Maßnahmen wie die Implementierung standorteigener Produktion erneuerbarer Energie, die Verbesserung der Energieeffizienz sowie der Bezug erneuerbarer Energie über Umwelttarife in Europa. 2022 haben wir weiter in unsere eigenen Standorte investiert und bieten Ökofonds („Green Funds“) an, um lokale Energieeffizienz und die standorteigene Produktion erneuerbarer Energien zu subventionieren. Dazu zählten im Jahr 2022 unter anderem die Maßnahmen zur standorteigenen Erzeugung erneuerbarer Solarenergie in Herzogenaurach, Bogota, Caspe und Stockport. Darüber hinaus wurden Projekte zur Steigerung der Energieeffizienz realisiert, wie z. B. LED-Nachrüstung, Aufrüstung der HLK-Anlagen (Heizung, Lüftung, Klimatechnik), Installation von Systemen zur Energieüberwachung, Sensoren und Automatisierung. Als Reaktion auf die Gaskrise haben wir zudem umfangreiche Energiesparmaßnahmen in Europa umgesetzt, beispielsweise die Senkung der Gebäudetemperaturen auf das Minimum und die Planung einer Abschaltsequenz der Fernwärme.


Im Jahr 2021 haben wir zum ersten Mal Daten zum Stromverbrauch unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte erhoben. Im Jahresverlauf 2022 konnten wir die Datenabdeckung mit Primärdaten in eigenen Einzelhandelsgeschäften um 15 Prozentpunkte auf 36 % weltweit steigern. Die Datenabdeckung für Verwaltungsstandorte und Distributionszentren liegt bei 100 %, während Daten für Showrooms und kleine Büros geschätzt wurden. Im Jahr 2022 betrug der Gesamtenergieverbrauch an unseren eigenen Standorten weltweit 510.539 MWh (2021: 512.050 MWh); dies entspricht einem Gesamtverbrauch von 164.149 tCO₂e (2021: 138.411 tCO₂e). Wir setzen unseren Übergang zu Strom aus erneuerbaren Energiequellen in Europa fort, haben jedoch im Jahr 2022 beschlossen, unsere Ausrichtung

auf kurzfristige Initiativen wie den Kauf von Energiezertifikaten in Europa und Nordamerika aufzugeben und uns ab 2023 verstärkt auf wirkungsvollere Maßnahmen zu konzentrieren, darunter den Abschluss langfristiger Verträge wie PPAs. Weiterhin haben wir 2022 erstmalig Firmenfahrzeuge in unsere THG-Scope-1- und Scope-2-Berichterstattung aufgenommen und sehen daher einen absoluten Anstieg im Vergleich zum Vorjahr.

- **Implementierung nachhaltiger Prozesse:** Das integrierte Managementsystem (IMS) hilft uns, mögliche negative Auswirkungen zu reduzieren und alle relevanten ISO-Managementzertifizierungen für zentrale Standorte zu erhalten. Darunter sind Zertifizierungen für Umweltmanagement (ISO 14001), Arbeitsschutzmanagement (ISO 45001) und Energiemanagement (ISO 50001). Durch die Implementierung von Standards und interner wie auch externer Audits wollen wir diese Zertifizierungen künftig auf weitere zentrale Standorte ausdehnen, da sie uns beim Erreichen unserer Energie-, Wasser-, Abfall- und Arbeitsschutzziele unterstützen. Mit Stand 2022 waren 64 Standorte (2021: 64) nach ISO 14001, 112 Standorte (2021: 63) nach ISO 45001 und 322 Standorte (2021: 327) nach ISO 50001 zertifiziert (gilt für Standorte mit mehr als 50 Mitarbeitenden bzw. einer Fläche größer als 4.500 m²).
- **Fortsetzung der Zertifizierung für ökologisches Bauen:** Wir arbeiten weiterhin mit Zertifizierungen für ‚ökologisches Bauen‘ („Green Building“) beim Bau und Innenausbau eigener Einzelhandelsgeschäfte. Dabei greifen wir auch auf ‚LEED‘- („Leadership in Energy and Environmental Design“) und ‚BREEAM‘- („Building Research Establishment Environmental Assessment Method“) Zertifizierungen zurück. Da für strategisch relevante Projekte eine Zertifizierung für ökologisches Bauen Anwendung findet, wurde für alle anderen Projekte kontinuierlich die Reihe interner Ökoeffizienz-Standards implementiert, welche die Prioritäten der ‚LEED‘-Zertifizierung widerspiegeln. Letztendlich besteht das Ziel darin, durch Investition in hoch energieeffiziente Ausstattung und Energieüberwachung Energieeinsparungen zu erzielen. Im Jahr 2022 wurde unserem Logistikzentrum Suzhou X in China, eines der größten hoch-automatisierten Distributionszentren, die ‚LEED‘-Platin-Zertifizierung der Kategorie ‚Building Design and Construction‘ verliehen – die höchste Auszeichnung für Nachhaltigkeit. Wichtige ökologische Merkmale des Standorts Suzhou X sind beispielsweise die Photovoltaik-Dachanlage, LED-Beleuchtung mit Steuerung, eine Klimaanlage mit oberliegender Entlüftung, ein HVLS-Ventilatorsystem, ein Gebäudemanagement- und Energiemanagementsystem, eine Regenwassernutzanlage sowie ein Recyclingsystem. 

WASSEREFFIZIENZ

 Wir haben die Maßnahmen zur Reduzierung unseres Wasserverbrauchs erneut ausgeweitet, indem wir weitere, verbrauchsstarke Tier-2-Zulieferer in unser Umweltprogramm aufgenommen haben. Im Jahr 2022 konnten die Tier-1-Zulieferer ihre Wasserverbrauchsintensität gegenüber dem Basisjahr 2017 um 20 % (Liter/ Arbeitsstunde) und die Tier-2-Zulieferer um 29 % (Kubikmeter/ Gesamtproduktionsmengenwert in US-\$) senken. Insgesamt wollen wir bis 2025 eine Reduzierung der Wasserverbrauchsintensität um 40 % gegenüber dem Basisjahr 2017 erreichen. Dazu werden wir neue Technologien einsetzen und unsere Zulieferer fortlaufend mit Richtlinien für gute Umweltpraktiken inklusive Beispielen für Wassereinsparungsinitiativen unterstützen.

Auch an eigenen Standorten wollen wir unsere Wassereffizienz- und Abwasserprojekte weiter intensivieren. Ende 2022 betrug unsere Wasserverbrauchsintensität in den Verwaltungsbüros und Distributionszentren insgesamt 0,145 m³/m² (2021: 0,128 m³/m²). Auch dieses Jahr haben wir durch die Aufnahme neuer Verwaltungsbüros die Datenabdeckung unseres Berichtsumfangs erneut vergrößert. In Verbindung mit der allmählichen Rückkehr der Beschäftigten in die Büros nach der Pandemie verzeichneten wir einen Anstieg des absoluten Wasserverbrauchs im Vergleich zu 2021. Insgesamt erreichten wir eine kumulierte Reduzierung um 25 % (2021: 34 %) zum Basisjahr 2019 (0,193 m³/m²) und haben damit das Ziel, das wir uns selbst für 2025 gesetzt haben, übertroffen. 

CHEMIKALIENMANAGEMENT

Der Einsatz verschiedener Chemikalien ist unerlässlich, um Innovationen zu ermöglichen und leistungsstarke Produkte herzustellen. Seit Jahren verfolgt adidas beim Einsatz von Chemikalien in seiner Beschaffungskette einen ganzheitlichen Ansatz, der sich vom Einsatz nachhaltigerer Chemikalien über die Überwachung des Output-Chemikalienmanagements bis hin zur Veröffentlichung von Leistungsdaten unserer Zulieferer erstreckt.

Als Gründungsmitglied und aktiv teilnehmendes Unternehmen arbeiten wir nach wie vor eng mit der ‚Zero Discharge of Hazardous Chemicals‘ (ZDHC) Foundation zusammen und fördern die Anwendung ihrer Richtlinien und ihrer ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ (MRSL) bei unseren Zulieferern. Wir sind stolz darauf, 2022 beim ZDHC-Programm ‚Brands to Zero‘ das ‚Progressive Level‘¹⁸ erreicht zu haben. Das Programm bemisst, inwieweit Zulieferer die ZDHC-Richtlinien und -Tools eingeführt und umgesetzt haben.


- **Gewährleistung eines soliden Input-Chemikalienmanagements:** Wir arbeiten kontinuierlich daran, bei der Herstellung unserer Produkte den Einsatz nachhaltigerer Chemikalien zu fördern, indem wir die Einführung von Chemikalien beschleunigen, die der höchsten Konformitätsstufe (Stufe 3) der ZDHC MRSL entsprechen. 2022 haben wir gemeinsam mit der ZDHC und TESTEX, einer Zertifizierungsorganisation, in wichtigen Beschaffungsländern (China, Vietnam und Indonesien) Workshops abgehalten, um das Bewusstsein unserer Zulieferer für die Konformität mit der ZDHC MRSL zu schärfen und ihre Kompetenz für die Zertifizierung und Registrierung chemischer Produkte als Stufe 3 im ‚Gateway‘ der ZDHC-Plattform zu verbessern. Insgesamt haben etwa 160 Zulieferer teilgenommen. Proaktiv haben wir dabei auch die wichtigsten Chemikalienformulierer einbezogen, was unser Bestreben, die gesamte Branche zur Verwendung nachhaltigerer Chemikalien zu motivieren, veranschaulicht. Außerdem haben wir 2022 zusammen mit Zulieferern das ZDHC-Programm ‚Supplier to Zero‘ ins Leben gerufen, um bei den Zulieferern die Umstellung auf sicherere Chemikalien voranzutreiben. Ende 2022 verwendeten 46 % der Zulieferbetriebe zu mindestens 50 % Chemikalien, die Stufe 3 der ZDHC MRSL erreichen. Wir untersagen auf Produktionsebene weiterhin die vorsätzliche Verwendung prioritärer chemischer Gruppen, die nach den ZDHC-Standards und der Kandidatenliste der EU-REACH-Verordnung für besonders besorgniserregende Stoffe (SVHC, Substances of Very High Concern) als besonders gefährlich eingestuft sind. Wir arbeiten daran, adäquate Alternativen zu finden und schädliche Chemikalien aus unserer Beschaffungskette zu eliminieren. adidas konnte bereits seit 2017 auf 99 % der poly- und perfluorierten Chemikalien (PFCs) verzichten.
- **Überwachung des Output-Chemikalienmanagements:** Um auf gefährliche Chemikalien zu verzichten, halten wir es für entscheidend, dass unsere Zulieferer die ZDHC-Abwasserrichtlinien anwenden, um die Qualität ihres direkten Abwassers zu überwachen. Dank der Einführung unseres Tools zur Abwasseranlagenbewertung konnten wir 2022 unser Compliance-Level mit 89 % der Zulieferer auf ‚Foundational Level‘ der ZDHC-Abwasserrichtlinie hoch halten. Im Jahr 2023 wird das Tool zur Unterstützung einer größeren Zahl von Anlagen in die ZDHC-Zulieferer-Plattform integriert und auch von anderen ZDHC-Marken übernommen werden. 

ABFALLMANAGEMENT



Durch Maßnahmen wie Recycling und Wiederverwendung bemühen wir uns kontinuierlich, die Abfallvermeidung in der gesamten Beschaffungskette zu optimieren und so den Wert des Abfalls im Lebenszyklus zu erhöhen. Um die Abfalltrennung in der Produktion zu verbessern und die Priorisierung, das Recycling und die Wiederverwendung von nicht gefährlichen Abfällen zu fördern, haben wir für unsere Zulieferer Abfallmanagement-Richtlinien entwickelt. Laut dieser Richtlinien sollten nicht recycelbare Abfälle nicht direkt auf einer Deponie entsorgt werden. 2019 haben wir in Zusammenarbeit mit

¹⁸ Das ‚Progressive Level‘ ist die zweitbeste von insgesamt drei Stufen, mit denen die ZDHC Marken ausgezeichnet.


Abfallverwertungspartnern in unseren wichtigsten Beschaffungsländern ein Abfallvermeidungsprogramm entwickelt, um nicht recycelbare Abfälle aus der Produktion in Energie umzuwandeln. Abfallverwertung ist eine nachweislich nachhaltige Lösung, die Umweltverschmutzung reduzieren, den Bedarf an natürlichen Ressourcen senken und Deponiefläche einsparen kann, was letztlich zu einer geringeren CO₂-Bilanz beiträgt. Um die Abfallvermeidung weiter zu optimieren, haben wir die Lösung weltweit eingeführt, insbesondere bei Zulieferern in Ländern mit einer teils noch nicht ausreichend entwickelten Infrastruktur für Abfallverwertung. Weltweit erzielten die an unserem Umweltprogramm teilnehmenden Zulieferer 2022 zusammengenommen eine Quote von 96 % bezüglich der Vermeidung von Deponieabfällen und übertrafen damit unser diesjähriges Ziel von 95 %. Angesichts des vielversprechenden Ergebnisses von 2022 beschäftigen wir uns derzeit mit der Festlegung eines noch ambitionierteren Abfallvermeidungsziels.

Um die Recyclingquote zu verbessern, haben wir uns an eigenen Standorten auch im Jahr 2022 darauf konzentriert, die Qualität der Abfalldaten aus den Büros und Distributionszentren zu steigern. Zu diesem Zweck haben wir Schulungen der Teams zum Datenerfassungsprozess von Abfallströmen durchgeführt. Dies führte zu einer höheren Datenqualität, aber auch zu einer niedrigeren Abfallvermeidungsquote. Mit Stand 2022 überwachen und verfolgen 89 % (2021: 74 %) unserer eigenen Standorte (nach Quadratmetern) ihren Abfall. Bis Ende 2022 entstanden insgesamt 32.246 Tonnen (2021: 32.951 Tonnen) Abfall und wir erreichten für Verwaltungsstandorte und Vertriebszentren eine kumulierte Abfallvermeidungsquote von 88 % (2021: 92 %). 

TRANSPORT

 Wir verfolgen kontinuierlich die Umweltauswirkungen, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ergebnisse relativ stabil geblieben. Zwar hat der Einsatz von Luftfracht im Jahr 2022 angesichts unserer Maßnahmen zum Ausgleich der Covid-19-bedingten Herausforderungen in der Beschaffungskette auf 2,0 % zugenommen, doch fand der Großteil der Transporte weiterhin per Seeweg (81,4 %) und Lkw (16,6 %) statt; dies ist nahezu identisch zum vergangenen Jahr. 

MATERIALIEN

 Wir gehen zu einem skalierten sowie umfassenden nachhaltigen Artikelangebot über. Unser Ziel ist, dass 90 % unserer Artikel bis 2025 nachhaltig sind. Wir definieren Artikel als nachhaltig, wenn sie aufgrund der verwendeten Materialien Umweltvorteile gegenüber herkömmlichen Artikeln aufweisen, d. h. – zu einem erheblichen Umfang – aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt werden. Der Großteil der derzeit verwendeten umweltfreundlichen Materialien umfasst recycelte Materialien oder nachhaltigere Baumwolle. Darüber hinaus werden bereits innovative Materialien wie biobasierte Kunststoffe und nachhaltiger angebaute natürliche Materialien bereits in geringem Umfang eingesetzt und werden in Zukunft immer relevanter werden.

Anteil nachhaltigerer Artikel bis 2025

90%

Um sich als nachhaltiger Artikel zu qualifizieren, müssen die umweltfreundlichen Materialien einen bestimmten, im Voraus definierten Prozentsatz des Artikelgewichts überschreiten. Die angewandten Kriterien für umweltfreundliche Materialien und der Prozentsatz am Materialgewicht werden auf der Grundlage von Standards, die die neusten Entwicklungen in unserer Industrie, Wettbewerbsbenchmarks und Expertenmeinungen reflektieren, definiert. Bei Bekleidung beträgt der umweltfreundliche Materialanteil am Artikelgewicht mindestens 70 %, bei Ausrüstung und Zubehör mindestens 50 % und bei

Schuhen mindestens 20 %.¹⁹ Bis Ende 2022 konnten wir sieben von zehn unserer Artikel als nachhaltig verzeichnen.]

Die folgende Tabelle zeigt die Materialien, die zu den am häufigsten verwendeten gehören.

AUSWAHL AN FÜR ADIDAS PRODUKTE VERWENDETE MATERIALTYPEN¹


Materialien	Anteil der insgesamt verwendeten Materialien in %	Anteil der Materialgruppe in %
Polyester	35	
Recycelter Polyester		96,0
Kautschuk	17	
Recycelter Kautschuk		1,1
Natürlicher Kautschuk		10,8
Baumwolle	15	
Von Drittartei zertifizierte Baumwolle		96,2
Bio-Baumwolle		3,7
Recycelte Baumwolle		0,1
Ethylen-Vinylacetat (EVA)	12	
Biobasiertes EVA		0,5
Recyceltes EVA		0,7
Leder	2	
Von Drittartei zertifiziertes Leder		99,9

¹ Der Anteil der insgesamt verwendeten Materialien und der Anteil der Materialgruppen für Kautschuk, EVA und Leder basieren auf den Saisons Herbst/Winter 2022 und Frühjahr/Sommer 2022. Der Anteil der Materialgruppen für Polyester und Baumwolle basiert auf den Saisons Herbst/Winter 2022 und Frühjahr/Sommer 2023.


- **Recycelter Polyester:** Polyester ist das Material, das in den Produkten von adidas am häufigsten zum Einsatz kommt. 2017 haben wir uns das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis Ende 2024 in allen Produkten neu hergestellten Polyester vollständig durch recycelten Polyester zu ersetzen, sofern dies technisch möglich ist. Für unsere Produktentwicklungsteams haben wir klare Meilensteine gesetzt und konnten über die vergangenen Saisons hinweg Fortschritte erzielen. 96 % des 2022 verwendeten Polyesters war recycelt (2021: 91 %). Damit sind wir auf einem guten Weg, bereits ein Jahr früher als geplant, nämlich bis Ende 2023, ausschließlich recycelten Polyester zu verwenden. Obwohl recycelter Polyester schon lange verwendet wird, ist er in der Textilbranche noch immer nicht Standard, da es sich bei lediglich 15 % des weltweit produzierten Polyesters um recycelten Polyester handelt.
- **„Parley Ocean Plastic“:** Seit 2015 arbeitet adidas mit der Umweltschutzorganisation „Parley for the Oceans“ zusammen und setzt „Parley Ocean Plastic“ als Ersatz für neuen Polyester ein. Parley Ocean Plastic wird aus Plastikmüll gewonnen, der auf abgelegenen Inseln, an Stränden, in Küstengemeinden und an Küstenstreifen gesammelt wird, um zu verhindern, dass er unsere Ozeane verschmutzt. 2021 haben wir den Anteil von Parley Ocean Plastic in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut, sowohl in ‚Performance‘- als auch ‚Lifestyle‘-Produkten wie Schuhen, Bekleidung und Zubehör. Im Jahr 2022 haben wir knapp 27 Millionen Paar Schuhe hergestellt, die Parley Ocean Plastic enthalten (2021: fast 18 Millionen).


¹⁹ Prozentualer Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl), der an den Verkaufsstellen angeboten wird (Durchschnitt der Saison Herbst/Winter des laufenden Geschäftsjahres und Frühling/Sommer des folgenden Geschäftsjahres). Bei der Berechnung des Artikelgewichts von Bekleidung, Schuhen sowie Ausrüstung und Zubehör wird Zubehör wie Reißverschlüsse, Knöpfe etc. ausgenommen. Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgenommen. Ohne Reebok.

- **Nachhaltigere Baumwolle:** adidas hat das Beschaffungsvolumen von nachhaltigerer Baumwolle in den letzten Jahren stetig erhöht und verwendet bereits seit Ende 2018 zu 100 % Baumwolle aus nachhaltigeren Quellen.
- **Leder aus verantwortungsvoller Beschaffung:** adidas verwendet Leder aufgrund seiner einzigartigen Leistungseigenschaften für Produkte, bei denen es die beste Lösung für den jeweiligen Einsatzzweck darstellt. Gegenwärtig werden mehr als 99 % unseres Leders nach dem Protokoll der ‚Leather Working Group‘ („LWG“) geprüft, wobei die meisten Lederhäute von Gerbereien stammen, die das Gold-Rating der LWG erhalten haben – die bestmögliche Bewertung. Unserer Ansicht nach bilden das bestehende Audit-Protokoll und der Produktkettennachweis („Chain of Custody“) der LWG eine solide Grundlage für eine robuste und skalierbare Lösung für die Rückverfolgbarkeit von Lederhäuten. Aus diesem Grund arbeitet adidas gemeinsam mit der LWG aktiv an der Erweiterung des Audit-Umfangs, um bis 2030 die Rückverfolgbarkeit bis zum Schlachthof zu gewährleisten. So können wir mehr Transparenz hinsichtlich wichtiger Umweltauswirkungen wie der Abholzung von Wäldern am Herkunftsort der Materialien schaffen.
- **Natürliche Materialien:** Im Jahr 2022 arbeitete adidas mit innovativen Start-ups wie ‚Infinited Fiber Company‘, ‚Spinnova‘ und ‚Pond‘ zusammen, um Materialien aus natürlichen Ressourcen zu entwickeln, die wir für unsere Produkte verwenden können. Zusammen bemühen wir uns, auf fossilen Quellen basierende Kunststoffe durch pflanzenbasierte Rohstoffe zu ersetzen – ohne dabei Abstriche an unserem Leistungsversprechen machen zu müssen. Im Herbst haben wir in Zusammenarbeit mit der ‚Infinited Fiber Company‘ und dem von der EU geförderten Projekt ‚New Cotton‘ erfolgreich eine Bekleidungskollektion auf den Markt gebracht, die zu mindestens 60 % aus recycelten Baumwollabfällen und zu 40 % aus Bio-Baumwolle besteht. Dieses dreijährige Projekt zielt darauf ab, Textilabfälle zu sammeln, zu sortieren und zu einer neuen zellulosehaltigen Chemiefaser zu regenerieren, die wie Baumwolle aussieht und sich auch so anfühlt, basierend auf der Technologie zur Regeneration von Textilfasern der ‚Infinited Fiber Company‘. Ebenfalls im Herbst haben wir unseren ‚Made with Nature‘ Ultraboost auf den Markt gebracht, dessen gestricktes Obermaterial aus Lyocell besteht, einem Material, das aus Zellulosefasern aus nachhaltig angebautem Holz gewonnen wird.


Synthetische Fasern sind in unserer Branche aufgrund ihrer einzigartigen Eigenschaften – z. B. Elastizität, geringes Gewicht und Langlebigkeit – weit verbreitet. Uns ist bewusst, dass sich Produkte aus synthetischen Fasern während ihrer Produktions- und Nutzungsphase negativ auf die Umwelt auswirken können. Wir wissen, dass Faserfragmentierung eine komplexe Herausforderung für unsere Industrie ist, und gehen dieses Problem proaktiv an. adidas ist Gründungsmitglied von ‚The Microfibre Consortium‘ („TMC“), das ein Testverfahren zur Bestimmung der Faserfreisetzung entwickelt hat und die Textilindustrie in Zukunft beraten will, wie sie die Auswirkungen der Faserfragmentierung mindern kann. Im Jahr 2022 hat ‚TMC‘ Positionspapiere zur Abbaubarkeit von Mikrofasern und zum Abwassermanagement veröffentlicht, die vollständig mit unserer internen Richtlinie übereinstimmen und zum Wissen der Branche zu diesem Thema beitragen. 

KREISLAUFWIRTSCHAFTLICHE DIENSTLEISTUNGEN


 Neben der Verwendung recycelter Inhaltsstoffe oder anderer nachhaltigerer Materialien in unseren Produkten stellen wir ganze Prozesse auf den Prüfstand, um Produkte mit einem zirkulären Lebenszyklus (Lösung für das Ende der Nutzungsdauer) zu entwickeln, die für die Kreislaufwirtschaft geeignet sind („Made to be Remade“, „MTBR“). Das bedeutet, dass sie am Ende ihres Lebenszyklus vollständig recycelt werden können und die Materialien wiederverwendbar sind. Nach den ersten Prototypen im Jahr 2019 haben wir das Konzept erfolgreich im Markt ausgebaut. Im Jahr 2022 umfasste unser MTBR-Angebot im Schuhbereich verschiedene Kategorien (z.B. Ultraboost, Stan Smith, Terrex Free Hiker, NMD Hype). Mittlerweile haben wir das Konzept auch auf den Textilbereich ausgedehnt. Im Jahr 2022 haben wir einen Trainingsanzug von adidas by Stella McCartney aus Viskose auf den Markt gebracht, der am Ende seiner Lebensdauer zurückgegeben und zu neuen Fasern recycelt werden kann.

Neben verschiedenen Produkteinführungen haben wir im Jahr 2022 auch unsere kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen fortgesetzt, die zum Ziel haben, die Lebensdauer des Produkts zu verlängern. In unserem Terrex Store in München haben wir beispielsweise einen Reparaturservice für Sportschuhe eingeführt, außerdem gibt es in mehreren Flagship Stores wie in Berlin, London, Dubai und Shenzhen einen Reinigungsservice für Sneaker. 


BIODIVERSITÄT

 adidas ist sich der potenziellen Auswirkungen und Abhängigkeiten bewusst, die seine Geschäftstätigkeit auf Ökosystemleistungen und Naturgüter haben kann. Aus diesem Grund wurde Biodiversität als wesentliches Thema für die externe Berichterstattung im Jahr 2022 anerkannt. In unserer Branche ist die Erhaltung und Wiederherstellung der Biodiversität eine komplexe Herausforderung, die eine enge Zusammenarbeit zwischen zahlreichen Akteuren erfordert, darunter direkte und indirekte Zulieferer, Zertifizierer und Innovatoren. Im Jahr 2022 haben wir mit der Entwicklung eines systematischen Ansatzes begonnen, um die Herausforderungen für die Biodiversität in unserer Wertschöpfungskette anzugehen. Basierend auf wissenschaftlich anerkannten Rahmenwerken haben wir Maßnahmen definiert, die entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette in Bezug auf die fünf vom ‚Science Based Targets Network‘ (‚SBTN‘)²⁰ identifizierten Belastungen für die Natur ergriffen werden müssen. In einem ersten Schritt werden wir in Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern eine Roadmap für die abholzungsfreie Beschaffung natürlicher Rohstoffe entwickeln. Wir werden unsere strategischen Zulieferbetriebe weiterhin auf potenzielle Auswirkungen auf geschützte Gebiete, wichtige Biodiversitätsgebiete und die Rote Liste gefährdeter Arten der ‚International Union for Conservation of Nature‘ (‚IUCN‘) überprüfen. Im Hinblick auf die Auswirkungen auf die nachgelagerte Wertschöpfungskette wird adidas prüfen, welche Beiträge das Unternehmen zu Biodiversitätsprojekten leisten kann.

Im Einklang mit unserem Bestreben, die Beschaffung unserer natürlichen Rohstoffe verantwortungsvoller handzuhaben, haben wir im Jahr 2022 unsere Standards für Materialien tierischer Herkunft eingeführt. Diese Standards definieren unser Ziel, Materialien tierischer Herkunft auf ethisch vertretbare und nachhaltige Weise zu beschaffen, die dem Wohlergehen der Tiere und der Erhaltung der Biodiversität Rechnung trägt. Wir beschaffen und verarbeiten keine Rohstoffe von gefährdeten oder bedrohten Tierarten, die auf der Roten Liste der IUCN stehen. Alle Daunen, die wir in unseren Produkten verwenden, sind entweder nach dem ‚Responsible Down Standard‘ (‚RDS‘) von Textile Exchange zertifiziert oder es handelt sich um recycelte Daunen. Bezüglich der Beschaffung von Wolle haben wir uns zudem verpflichtet, bis Ende 2024 den Anteil der nach dem ‚Responsible Wool Standard‘ (‚RWS‘) von Textile Exchange zertifizierten Wolle auf 100 % zu steigern.


Wir untersuchen zudem, wie wir die Biodiversität an unseren eigenen Standorten erhöhen können. In einer Erkundungsphase haben wir an der adidas Unternehmenszentrale begonnen, den aktuellen Status der Biodiversität auf dem Campus zu erfassen und Maßnahmen zu definieren, wie wir die Auswirkungen verringern und die Anzahl der auf dem Campus vorhandenen Arten erhöhen können. 

VERPACKUNG


 Wir sind fest entschlossen, nachhaltigere Verpackungsmaterialien zu verwenden und die Auswirkungen verwendeter Verpackung zu reduzieren, indem wir die Kartongröße und die Anzahl der Sendungen optimieren.

Die meisten unserer Papierverpackungen wie Schuhkartons und Transportboxen werden aus recyceltem Material hergestellt. Nahezu alle Kunststoffverpackungen (Polybeutel), die verwendet werden, um die fertigen Produkte während des Transports zu schützen, bestehen zu 100 % aus recyceltem LDPE (Weich-

²⁰ Änderung der Nutzung von Land/Frischwasser/Meer, Ausbeutung von Rohstoffen, Klimawandel, Umweltverschmutzung und invasive gebietsfremde Arten werden vom ‚Science Based Targets Network‘ als Treiber von Veränderungen in der Natur eingestuft.


Polyethylen). Die einzige Ausnahme bilden derzeit die Distributionszentren, in denen die E-Commerce-Retouren neu verpackt werden und die noch keinen lokalen Lieferanten für recycelte LDPE-Polybeutel haben (weniger als 1 % der Polybeutel). Bereits seit mehreren Jahren werden alle ausgehändigten Tragetaschen in den adidas Einzelhandelsgeschäften aus recyceltem Papier hergestellt. 

PRODUKTSICHERHEIT

 Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsument*innen führen können. Deshalb verfügen wir über unternehmensweite Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung physischer und chemischer Produktsicherheits- und Konformitätsstandards gewährleisten.

Die Erarbeitung entsprechender adidas Standards und Richtlinien ist ein kollaborativer, funktionsübergreifender Prozess. Fachexpert*innen aus unseren Legal- und Global-Operations-Teams arbeiten daran mit, um sicherzustellen, dass alle denkbaren Aspekte eines Produkts abgedeckt sind. Dies umfasst auch spätere Aktualisierungen von Standards bzw. Richtlinien sowie Schulungen. Die Anwendung und Überwachung wird durch den Bereich Global Operations sichergestellt.

Zu diesen Richtlinien gehört das im Jahr 1998 zuerst von uns eingeführte Regelwerk für Gefahrstoffe (A-01). Diese Richtlinie entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert und intern sowie extern veröffentlicht. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich. Externe Einrichtungen sowie unsere eigenen Qualitätslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sie unsere Anforderungen erfüllen. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Infolge unserer anhaltenden Bemühungen hatten wir im Jahr 2022 keine Produktrückrufe zu verzeichnen.

In den letzten Jahren haben wir wesentlich zur ‚Restricted Substances List‘ der ‚AFIRM Group‘ beigetragen, die eine harmonisierte branchenweite Gefahrstoffliste darstellt. Mit der zunehmenden Akzeptanz der Liste als Best Practice in der Branche und der steigenden Anzahl von AFIRM-Mitgliedern wurden 2022 mehrere Tools weiterentwickelt, wie z. B. das einheitliche Anforderungsformular für Tests, der Fragebogen zur Bewertung von Drittlaboren und die Online-Schulungsvideos für Lieferanten. Diese Instrumente werden der Öffentlichkeit zugänglich gemacht und stehen auch anderen Unternehmen der Textil- und Sportartikelindustrie sowie deren Zulieferern zur Verfügung. Wir haben zudem weiter an verschiedenen bedeutenden öffentlichen von der Europäischen Kommission (z. B. Europäische Chemikalienagentur) initiierten Stakeholder-Konsultationsverfahren teilgenommen. Darüber hinaus waren wir an US-bundesstaatlichen Gesetzesinitiativen beteiligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert. 

SOZIALE AUSWIRKUNGEN

▣ Durch unsere wirtschaftlichen Aktivitäten schaffen wir Mehrwert und leisten einen positiven Beitrag für die Gesellschaft. Ein Unternehmen unserer Größe und globalen Präsenz trägt jedoch auch Verantwortung für die sozialen Auswirkungen auf die Communitys, in denen es tätig ist. adidas bekennt sich zu seiner Verantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und ist sich der Wichtigkeit der angemessenen Sorgfaltsprüfung („Due Diligence“) bei der Erfüllung dieser gesellschaftlichen Verpflichtung bewusst. In diesem Zusammenhang bemühen wir uns um ein verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette, schützen die Rechte unserer Mitarbeiter*innen sowie der Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben durch unsere Arbeitsplatzstandards und machen unseren Einfluss geltend, um überall dort Veränderungen herbeizuführen, wo Menschenrechtsfragen mit unseren Geschäftsaktivitäten verknüpft sind. ▣

MENSCHENRECHTE

▣ Seit seiner Einführung im Jahr 1997 basiert unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte auf der intensiven Einbindung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern, um die dringendsten Menschenrechtsbelange, denen wir uns als Unternehmen gegenübersehen, verstehen und definieren zu können. Im Rahmen unserer umfassenderen Risikomanagementprozesse ergreifen wir Maßnahmen, um den Umfang und die Anwendung der Sorgfaltspflicht bezüglich Menschenrechte und Umwelt („Human Rights and Environmental Due Diligence“ – „HREDD“) auszudehnen. Wir haben diejenigen Bereiche und Bewertungsverfahren definiert, die in Vorbereitung auf die Umsetzung des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, das zu Beginn des Jahres 2023 in Kraft getreten ist, evaluiert und gestärkt werden müssen. Im Zuge unserer HREDD-Anstrengungen haben wir uns 2022 unter anderem auf die folgenden Schwerpunkte konzentriert: Erstellung und Umsetzung unserer Menschenrechtsrichtlinie, Auseinandersetzung mit landesspezifischen Risiken in Verbindung mit unserem Sponsoring der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar und Auseinandersetzung mit den Risiken moderner Sklaverei innerhalb unserer Beschaffungskette durch fortlaufende Programme, um eine verantwortungsvolle Rekrutierung von Gastarbeiter*innen zu gewährleisten.


Im Jahr 2022 haben wir unsere Menschenrechtsrichtlinie eingeführt, die unsere Verpflichtung zur Wahrung und Achtung der Menschenrechte beschreibt und ein fortlaufendes Sorgfaltspflichtverfahren vorsieht, um die Risiken einer Involvierung in nachteilige Menschenrechtsauswirkungen durch unsere Geschäftsprozesse, Produkte oder Dienstleistungen bzw. über unsere Geschäftsbeziehungen zu ermitteln, anzugehen, zu bewerten und zu kommunizieren. Bei der Erarbeitung dieser Richtlinie haben wir umfassende Beratungsgespräche mit vielen verschiedenen internen Stakeholdern geführt, darunter wichtige Geschäftsfunktionen und Arbeitnehmervertreter*innen sowie externe Stakeholder, Zivilgesellschaft und Expert*innen für Business und Menschenrechte. Das Feedback dieser Stakeholder ist in die Inhalte unserer Menschenrechtsrichtlinie und die ergriffenen Maßnahmen zu deren Umsetzung eingeflossen und hat unser Verständnis für die dringendsten Anliegen, denen wir uns als Unternehmen gegenübersehen, geschärft.

Wir setzen uns weiterhin für Verbesserungen bei der kontinuierlichen, unabhängigen Akkreditierung unseres auf die Beschaffungskette ausgerichteten Programms zur Einhaltung sozialer Standards durch die ‚Fair Labor Association‘ („FLA“) ein. Ganz im Sinne unserer Verpflichtung gegenüber den ‚Sporting-Chance-Prinzipien‘ haben wir auch weiterhin einen Sitz im Beirat des ‚Centre for Sport and Human Rights‘.


Als Sponsor haben wir unsere Zusammenarbeit mit Stakeholdern im Rahmen der Ausrichtung der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar intensiviert, wobei wir den Bedenken der Interessenverbände für Arbeitsrechte von Gastarbeiter*innen besondere Aufmerksamkeit gewidmet haben. Dies mündete im


August 2022 in die Veröffentlichung einer Erklärung, in der wir an die FIFA, das für die Organisation der WM 2022 verantwortliche ‚Supreme Committee for Delivery and Legacy‘ sowie das Arbeitsministerium von Katar appellierten, gemeinsam einen Abhilfefonds für die Arbeiter*innen zu diskutieren. Wir haben weiterhin verschiedene globale Gewerkschaften bei ihren Plänen für ein Informationszentrum für Gastarbeiter*innen in Katar unterstützt, das im Jahr 2023 als Folgeprojekt der Fußball-WM gestartet werden soll. Ferner haben wir geplante Schulungsmaßnahmen zu Sorgfaltspflicht und Arbeitsrechten für unsere Großhandelspartner in Doha zum Abschluss gebracht und erneut unsere Liste mit Zulieferern veröffentlicht, die für die Herstellung von Produkten für die WM 2022 verantwortlich waren.

Seit dem Militärputsch in Myanmar im Februar 2021 hat adidas die Lage im Land aufmerksam verfolgt und seine Besorgnis über Berichte über Gewalt, schwerwiegende Risiken für die Menschen- und Arbeitsrechte der Beschäftigten und die fragile soziale und wirtschaftliche Stabilität des Landes zum Ausdruck gebracht. Angesichts des erhöhten Risikos negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte in dem Land sind wir der Forderung der internationalen Stakeholder-Gemeinschaft und den internationalen Standards zur Sorgfaltspflicht – einschließlich der UN-Leitprinzipien und der OECD – gefolgt und haben unsere Sorgfaltspflichtprozesse für unsere wenigen Zulieferer in diesem Land verbessert. Wir werden weiterhin mit internationalen und lokalen Stakeholdern zusammenarbeiten und uns mit Branchenkollegen und Verbänden austauschen, um das sich wandelnde Geschäftsumfeld und die Situation vor Ort zu beobachten. Dazu gehört auch die Verfolgung des Status internationaler Sanktionen und Handelsabkommen.

Um verantwortungsvolle Einstellungspraktiken innerhalb der Beschaffungskette zu implementieren, unterstützt adidas weiterhin die Initiative ‚Corporate Responsibility in Eliminating Slavery and Trafficking‘ (.CREST) der Internationalen Organisation für Migration (.IOM). Anfang 2022 hat die IOM CREST eine neue Ressource für Unternehmen ins Leben gerufen – die ‚Migrant Worker Guidelines for Employers‘, also Leitlinien für Arbeitgeber zur ethisch korrekten und verantwortungsvollen Einstellung und Beschäftigung von Gastarbeiter*innen innerhalb ihrer Beschaffungsketten. adidas wurde dazu konsultiert und lieferte Input zur Erarbeitung dieser Ressource. 

Transparenz und Anerkennung

 In unseren jährlichen Stellungnahmen zu moderner Sklaverei, den jährlichen Fortschrittsberichten sowie weiteren öffentlichen Bekanntmachungen auf der Internetseite unseres Unternehmens und Kanälen relevanter Drittparteien haben wir erklärt, welche Maßnahmen wir zur Bekämpfung von Zwangsarbeit in unserer globalen Beschaffungskette ergriffen haben, einschließlich der Dokumentation von Risiken und Abhilfemaßnahmen. Im Jahr 2022 haben wir unsere Einschätzung der Risiken moderner Sklaverei überprüft, um sicherzustellen, dass wir die potenziellen Risiken exakt ermitteln, und um Prioritäten für das weitere Vorgehen und Engagement im Jahr 2023 zu setzen.

In den letzten Jahren haben wir externe Anerkennung für unseren Ansatz zum Schutz der Menschenrechte erhalten. adidas ist Branchenführer im ‚Corporate Human Rights Benchmark‘ der ‚World Benchmarking Alliance‘ (.WBA), führend im ‚KnowTheChain‘-Benchmark zu Zwangsarbeit als europäisches Unternehmen mit der höchsten Punktzahl und unter den ersten drei Unternehmen im erstmals 2021 durchgeführten ‚WBA Gender Benchmark‘.  ► [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit)

BESCHAFFUNGSKETTE

ARBEITSBEDINGUNGEN


■ Unser Engagement für faire Arbeitspraktiken und sichere Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten unserer globalen Beschaffungskette ist grundlegender Bestandteil unserer Verpflichtung zur Wahrung der Menschenrechte. Unsere proaktiven Bemühungen richten sich nach den adidas Arbeitsplatzstandards („Workplace Standards“), unserem Verhaltenskodex für die Beschaffungskette, der im Einklang mit dem Verhaltenskodex für Arbeitsplätze und den Grundsätzen für faire Arbeitsbedingungen und verantwortliche Materialbeschaffung der FLA steht. Die adidas Arbeitsplatzstandards sind als vertragliche Verpflichtung in die Herstellerrahmenverträge eingebettet. Sie gewährleisten faire, sichere und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben. Sie stehen zudem im Einklang mit den Menschenrechtskonventionen und den grundlegenden Prinzipien und Rechten bei der Arbeit von ILO und der UNO sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie („WFSGI“).

Des Weiteren versuchen wir, unsere Reichweite durch die Übertragung von Verantwortung auf jene Hersteller zu vergrößern, mit denen wir in einem Vertragsverhältnis stehen, um potenzielle und tatsächliche Risiken im Zusammenhang mit möglichen Arbeitsrechtsverletzungen in den vor- und nachgelagerten Bereichen unserer Beschaffungskette zu erfassen und anzugehen. In unseren Richtlinien zu den Beschäftigungsstandards („Guidelines on Employment Standards“) nehmen wir konkret Bezug auf die Kernarbeitsnormen der ILO. Sämtliche Richtlinien und Implementierungsprozesse des Programms zu Arbeitnehmerrechten werden vom Senior Management Soziales und Umwelt („Social and Environmental Affairs“ – „SEA“) geprüft und genehmigt.


Neben der regelmäßigen Überwachung unserer Beschaffungskette, um die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards zu gewährleisten, haben wir den Fokus im Jahr 2022 weiterhin auf unsere eigenen Einkaufspraktiken gelegt, welche im Einklang mit unserer Richtlinie für verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken („Responsible Sourcing Policy“) stehen sollen, damit die Fähigkeit unserer Hersteller, unsere Standards einzuhalten, nicht beeinträchtigt wird. Als Partner des „Better Buying Institute“, einer unabhängigen Organisation, die die Beschaffungspraktiken teilnehmender Marken bewertet, haben wir die Zusammenarbeit mit unserem Sourcing-Team fortgesetzt, das Maßnahmen ergriffen hat, um unsere Einkaufspraktiken basierend auf dem Feedback, das wir in den „Better Buying“-Berichten erhalten haben, weiter zu verbessern. Darüber hinaus und in Zusammenarbeit mit „Better Buying“ haben wir für adidas Mitarbeiter*innen im Bereich Global Operations eine neue Online-Schulung zur verantwortungsvollen Beschaffung erarbeitet. ■

Umgang mit den Auswirkungen von Covid-19

■ Von Beginn der Coronavirus-Pandemie an hatte adidas Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen der Krise auf die Beschäftigten in der globalen Beschaffungskette des Unternehmens zu mindern. Zu diesen Maßnahmen gehörten Leitlinien zur Kontrolle von Infektionskrankheiten sowie zur Arbeitssicherheit und zur Verbesserung des Wohlergehens der Beschäftigten. Wir haben unsere standardmäßigen Produktionsbedingungen, darunter den Schutz der Arbeiterrechte, weiterhin aufrechterhalten und Hauptzulieferern dabei geholfen, finanzielle Unterstützung durch Banken zu sichern, um die Covid-19-Krise zu überstehen. Mit Ausnahme von China, das seine Null-Covid-Strategie aufrechterhielt, war im Jahr 2022 in allen Ländern eine schrittweise Lockerung der von den Regierungen verhängten Beschränkungen zu beobachten. Zulieferer in einigen Teilen Chinas waren von Lockdowns und von Einschränkungen des Personen- und Materialverkehrs zu und von den Produktionsbetrieben betroffen. In dieser Zeit haben wir uns kontinuierlich dafür eingesetzt, dass alle rechtlichen Anforderungen hinsichtlich Vergütung und Sozialleistungen für alle Beschäftigten eingehalten werden, die

von den betrieblichen Veränderungen im Zusammenhang mit Covid-19 betroffen waren. Zudem haben wir die Arbeitsbedingungen in jeder Produktionsstätte sorgfältig geprüft. 

ZIELE FÜR 2025

 Unser Programm zur Einhaltung sozialer Standards wird ständig weiterentwickelt und basiert auf drei Kernkonzepten mit Zielen für 2025.

ZIELE FÜR 2025: SOZIALE AUSWIRKUNGEN

Einflussbereich	Ziel
Beschaffungskette	
Soziale Auswirkung („S-KPI“)	90 % der strategischen Tier-1-Zulieferer erreichen mindestens ‚4S‘; 100 % der strategischen Tier-1-Zulieferer erreichen ‚3S‘ oder besser ¹
Angemessene Vergütung	Schrittweise Verbesserung der Vergütung, gemessen an Benchmarks für gerechte Entlohnung, für alle unsere strategischen Tier-1-Zulieferer ²
Geschlecht	Erreichen von Geschlechtergleichstellung in Bezug auf Entlohnung der Arbeiter*innen und Vorgesetzten unserer strategischen Tier-1-Zulieferer ³
Gesamte Wertschöpfungskette (Rohstoffproduktion bis eigene Standorte)	
Sorgfaltspflicht bezüglich Achtung der Menschenrechte und der Umwelt („Human Rights and Environmental Due Diligence“ - ‚HREDD‘)	System zur Identifizierung und Bewältigung besonders risikobehafteter Menschenrechtsfragen in 100 % der Wertschöpfungskette ⁴


1 Der S-KPI misst eine Reihe von sozialen Indikatoren wie Unfallraten, Zufriedenheit und Befähigung der Beschäftigten. Aufgrund positiver Fortschritte bei der Gesamtleistung unserer Zulieferer im Jahr 2022 haben wir unser Ziel für 2025 für die Anzahl der Zulieferer, die ein 4S-Rating erreichen sollen, angehoben. Gesamtziel ist es, diese grundlegenden Maßnahmen zur sozialen Auswirkung zu 100 % einzuhalten bzw. zu 90 % zu übertreffen, wobei ‚3S‘ die erwartete Mindestleistung der Zulieferer ist.

2 Zu den Benchmarks für angemessene Vergütung gehören Branchenlöhne, Mindestlöhne und existenzsichernde Löhne. Diese Benchmarks werden durch ein ‚Fair Compensation Tool‘ der FLA festgelegt und nachverfolgt. Das Tool, das in der Branche auf breite Zustimmung stößt, wird schrittweise bei strategischen Tier-1-Zulieferern eingeführt.


3 Die Messung der Lohngleichheit für Fließbandarbeitskräfte und deren unmittelbare Vorgesetzte (d. h. Fließbandleiter) ist Teil einer umfassenderen Einführung der Gleichstellungsstrategie bei den relevanten strategischen Tier-1-Zulieferern, die Selbstbewertungen durchführen, um geschlechtsspezifische Unterschiede in den betrieblichen Praktiken und Verfahren zu ermitteln und anschließend zu beseitigen.

4 Bei der Durchführung von Due Diligence wollen wir potenzielle nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte oder die Umwelt identifizieren, verhindern oder mindern, wobei der Bekämpfung der schwersten Auswirkungen Priorität gegeben wird.

Messung der sozialen Auswirkungen unserer Zulieferer

Im Jahr 2022 haben wir unseren neuen KPI zur Messung sozialer Auswirkungen eingeführt („S-KPI“). Der S-KPI misst die sozialen Auswirkungen unserer Zulieferer anhand einer Reihe von Sozialindikatoren wie Unfallraten, Zufriedenheit und Befähigung der Beschäftigten. Bis 2025 wollten wir ursprünglich erreichen, dass 70 % der strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe mindestens eine Bewertung von ‚4S‘ erreichen und 100 % der strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe ‚3S‘ oder besser. Da wir seit dem Ende der Pandemie sehr positive Fortschritte bei der Gesamtleistung unserer Zulieferer gesehen haben, haben wir unser Ziel für 2025 entsprechend angepasst und erwarten nun, dass 90 % unserer strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe bis 2025 mindestens ‚4S‘ oder besser erreichen. Eine detaillierte Beschreibung des KPIs und des Fortschritts hinsichtlich dieses Ziels im Jahr 2022 sowie der angepassten Ziele ist später im Kapitel aufgeführt. 

Verbesserung der Geschlechtergleichstellung und Lohngerechtigkeit bei unseren Zulieferern

 Wir verpflichten uns dazu, verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken zu unterstützen, die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern und Lohngleichheit zu schaffen. Das soll für eine gerechte und

geschlechterunabhängige Entlohnung der Arbeiter*innen in unserer Beschaffungskette sorgen. Bis 2025 streben wir eine schrittweise Verbesserung der Vergütung, gemessen an Benchmarks für gerechte Entlohnung, für alle unsere strategischen Tier-1-Zulieferer an. Zudem wollen wir Geschlechtergleichstellung bei der Entlohnung von Arbeiter*innen und deren Vorgesetzten in unseren strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben erreichen.

- **Angemessene Vergütung:** 2022 haben wir die Datenerhebung²¹ zu den Lohnzahlungen bei unseren Hauptzulieferern in Kambodscha, Indonesien und Vietnam abgeschlossen. Diese machen 62 % aller Hauptzulieferer aus. Wir haben diese Lohndaten mit externen Benchmarks wie dem jeweils gültigen gesetzlichen Mindestlohn, dem FLA ‚Country Average‘²², welcher dem Landesdurchschnittslohn entspricht, sofern verfügbar dem Benchmark der ‚Global Living Wage Coalition‘ (GLWC)²³ sowie der ‚World Bank International Poverty Line‘ abgeglichen. Zu beachten ist, dass die gesammelten Daten mit dem ersten Jahr der Pandemie zusammenfallen und damit aus einer Zeit stammen, in der Löhne als Folge der Pandemie beeinflusst wurden, insbesondere in Ländern, in denen Zulieferer von langen Arbeitsunterbrechungen und/oder Betriebskürzungen betroffen waren.

Die Benchmark-Ergebnisse zeigen, dass Lohnzahlungen in den untersuchten Zulieferbetrieben alle der oben genannten Benchmarks übertreffen. Im Detail zeigt sich, dass in acht Zulieferbetrieben in Kambodscha, unserem Hauptzulieferland für Bekleidung, die durchschnittlichen Lohnzahlungen unserer Zulieferer den gesetzlichen Mindestlohn um 50 % und den gültigen FLA-Landesdurchschnitt²⁴ um 29 % übertreffen. Die elf Zulieferbetriebe in Vietnam, dem Hauptzulieferland für Schuhe, verteilen sich auf drei unterschiedliche Gehaltszonen mit jeweils unterschiedlich gültigem Mindestlohn. Die Gehaltsdaten wurden daher nach den jeweils dort gültigen Mindestlohnanforderungen gruppiert: Über alle drei Zonen hinweg bezahlen adidas Zulieferer einen Lohn, der mindestens 65 % bis teilweise 78 % über dem gesetzlichen Mindestlohn liegt. Wo anwendbar, lagen die Löhne sogar um 18 % über dem vom Benchmark der GLWC festgesetzten Wert. Unsere acht untersuchten Zulieferer in Indonesien verteilen sich über fünf verschiedene Zonen mit jeweils unterschiedlichen gültigen Mindestlöhnen. Auch dort liegen die Lohnzahlungen der Zulieferer zwischen 7 % bis 45 % über dem gesetzlichen Mindestlohn.

Zusätzlich haben wir mit unserer Teilnahme an der ‚Fair Compensation Practitioners Working Group‘ der FLA weiterhin die Entwicklung der Datenerhebungstools der FLA unterstützt. 2022 konzentrierte sich diese Arbeit vorrangig darauf, das ‚Fair Compensation Dashboard‘ der FLA zu optimieren, mit dem Lohndaten analysiert, gemeldet und dargestellt werden. Zudem haben wir 2022 weiter daran gearbeitet, auf die fünf wichtigsten Lohneinflussfaktoren, die wir in unserer ‚Strategie für eine faire Entlohnung‘ identifiziert haben, konkret einzuwirken. Diese sind: gesetzliche Verpflichtungen, verantwortungsvolle Beschaffungs- und Einkaufspraktiken, Produktivität der Beschäftigten, Regierungsbeteiligung und Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen. Wir haben unsere Anstrengungen zur Geschlechtergleichstellung in Bezug auf Entlohnung intensiviert und uns weiter darauf konzentriert, im Rahmen unserer Compliance-Aktivitäten festgestellte Lücken hinsichtlich der Zahlung von Löhnen und Sozialleistungen zu schließen. Im Jahr 2023 werden wir das Benchmarking der Hauptzulieferer auf den Rest der Welt ausweiten, jene Zulieferer identifizieren und priorisieren, die gegebenenfalls Lohnzahlungen verbessern müssen, sowie Leistungskennzahlen erarbeiten, mit denen wir Fortschritte hinsichtlich der fünf Einflussfaktoren nachverfolgen und messen können.

²¹ Lohndaten für 2020 wurden in den Jahren 2021 und 2022 erhoben und sind selbst berichtet von Zulieferern. Die hier dargestellten Daten wurden 2021 erhoben und decken 62 % der Hauptzulieferer in den drei Ländern ab. Wir planen, die im Jahr 2022 erhobenen Daten im nächsten Berichtszyklus zu berichten.


²² Gültige Werte für FLA-Landesdurchschnittslöhne sind derzeit nur pro Land verfügbar, jedoch nicht für jede Mindestlohngruppe für Länder mit unterschiedlichen Mindestlohngruppen.

²³ Ein für 2020 gültiger GLWC-Benchmark ist nur für Vietnam verfügbar. GLWC veröffentlichte seinen ersten Referenzwert im Jahr 2021. Dieser wird für zukünftige Benchmarks eingesetzt werden, und sobald weitere GLWC-Benchmarks zur Verfügung stehen, werden wir diese in unsere Analysen und Berichterstattung integrieren.


²⁴ Durchschnitt aller 2020 durch das ‚FLA Fair Compensation Dashboard‘ in Kambodscha gesammelten Lohndaten, Stand Juli 2022.

- **Gleichstellung der Geschlechter:** Wir wollen bei unseren Hauptzulieferern die Geschlechtersensibilität fördern und sicherstellen, dass alle Beschäftigten die gleichen Chancen, Rechte und Pflichten haben. Um dieses Ziel zu erreichen, hat adidas 2022 seine Gleichstellungsstrategie für Geschäftspartner (.Gender Strategy for Business Partners´) ins Leben gerufen, um unsere Hauptzulieferer in diesem Prozess anzuleiten und zu unterstützen. Darüber hinaus haben wir ihnen Leitlinien und ein Tool zur Selbstbewertung in Sachen Geschlechtergleichstellung zugänglich gemacht und vorgestellt, damit diese ihre eigene Gleichstellungsstrategie erarbeiten und umsetzen können. Das Tool wurde entwickelt, um die Zulieferer bei der Ermittlung geschlechtsspezifischer Unterschiede in ihren betrieblichen Praktiken und Verfahren zu unterstützen, um damit die Grundlagen zur Aufstellung einer eigenen Gleichstellungsstrategie zu schaffen. 2023 werden die Zulieferer Verbesserungspläne erarbeiten, um die ermittelten potenziellen Lücken zu schließen. Dies wird uns helfen, die Umsetzung aller Verbesserungspläne zu verfolgen.

Steigerung der Transparenz in Bezug auf Menschenrechte innerhalb unserer Wertschöpfungskette


Im Rahmen unserer umfassenderen Risikomanagementprozesse werden wir den Umfang und die Umsetzung der HREDD erweitern. Bis zum Jahr 2025 wollen wir ein System etablieren, mit dem wir in unserer kompletten Wertschöpfungskette besonders risikobehaftete Menschenrechtsfragen identifizieren und behandeln können. Mithilfe von Sorgfaltsprüfungen wollen wir potenzielle Verletzungen der Menschenrechte und negative Umweltauswirkungen ermitteln, verhindern und mindern. Dabei legen wir die Priorität auf die schwerwiegendsten Auswirkungen. Im Jahr 2022 haben wir die Erfassung der Subunternehmen unserer Tier-1-Hersteller optimiert. Zudem haben wir im Rahmen unserer Maßnahmen zur Kaskadierung der HREDD-Prozesse innerhalb unserer Beschaffungskette unseren wichtigsten Tier-1-Herstellern die Verantwortung für ihre eigenen Sorgfaltpflichten übertragen und deren Umsetzung über unser S-KPI-Tool verfolgt. Dazu gehörte auch, dass unsere Tier-1-Hersteller Audits zur Einhaltung sozialer Standards in den Produktionsstätten ihrer Subunternehmer in Auftrag geben. 

LEISTUNGSÜBERWACHUNG UND -BEWERTUNG


 Wir bewerten regelmäßig, inwieweit unsere Hersteller faire, gesunde und umweltgerechte Arbeitsbedingungen bieten. Dazu führen wir angekündigte und unangekündigte Audits mit eigenen Beschäftigten oder anerkannten externen Prüfern durch. Werden bei den Audits Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards festgestellt, erhalten die betroffenen Betriebe eine strikte Frist zur Behebung dieser Verstöße. Bei der Auswahl neuer Produktionsstätten wird ein ähnliches Bewertungssystem angewendet, und Aufträge werden nur nach vorheriger Zustimmung des SEA-Teams vergeben. Basierend auf den Ergebnissen dieser Bewertungen beschließen die Sourcing- und SEA-Teams gemeinschaftlich über das weitere Vorgehen – von Schulungen bis hin zu Durchsetzungsmaßnahmen, wie beispielsweise Verwarnungen oder die Rekrutierung externer Berater*innen, um die Arbeitsplatzsysteme oder -praktiken zu verbessern. Wir bieten zudem mehrere Beschwerdekanäle an, über die Beschäftigte oder Dritte Beschwerden über Verstöße gegen die adidas Arbeitsplatzstandards und die Menschenrechte im Allgemeinen einreichen können. Jede Beschwerde vonseiten Dritter, die wir über unsere Beschwerdekanäle erhalten, wird geprüft und untersucht. Das Ergebnis wird auf der Internetseite unseres Unternehmens veröffentlicht.

Die Bedingungen in den Produktionsstätten werden darüber hinaus durch unabhängige Prüfer im Rahmen unserer Kooperation mit der FLA bewertet – ein Beispiel dafür, dass wir auf unabhängige Inspektionen von Produktionsstätten und die Verifizierung unserer Programme durch externe Stellen setzen. Unser Programm wurde dreimal von der FLA akkreditiert und bleibt 2022 infolge jährlicher Bewertungen durch die FLA akkreditiert. Abgesehen von der Sicherung von Arbeitsrechten stellt die FLA externen Parteien einen unabhängig betriebenen .Third Party Complaint´-Mechanismus zur Verfügung, über den

Drittparteien Beschwerden einreichen können. adidas war im Jahr 2022 zweimal Gegenstand von FLA-Beschwerden.

Ende 2022 arbeitete adidas mit 424 unabhängigen Zulieferbetrieben²⁵ zusammen (2021: 509), die in 44 Ländern Produkte für uns herstellen (2021: 46). Der Rückgang der Anzahl an Zulieferbetrieben steht im Zusammenhang mit der abgeschlossenen Veräußerung von Reebok und der daraus resultierenden Auswirkungen auf unsere Beschaffung. Entsprechend unserer Strategie, langfristige Beziehungen zu unseren Herstellern aufzubauen, ist der Kern der Beschaffungskette unseres Unternehmens stabil geblieben. 63 % der Fabriken unserer Hersteller befinden sich in der Region Asien-Pazifik (2021: 67 %). Die Anzahl der Lizenznehmer, mit denen wir zusammengearbeitet haben, ist aufgrund der Veräußerung von Reebok deutlich gesunken. 2022 haben 39 Lizenznehmer (2021: 60) in 287 Fabriken (2021: 418) in 34 Ländern (2021: 39) Produkte hergestellt. 

Onboarding

 Angesichts der Veräußerung von Reebok lag im Jahr 2022 unser Hauptaugenmerk darauf, die Beziehungen zu unseren bestehenden Herstellern zu festigen, anstatt neue Partnerschaften einzugehen. Folglich haben wir deutlich weniger Erstbewertungen durchgeführt – die erste Genehmigungsstufe für den Eintritt in unsere Beschaffungskette. Die Anzahl der bewerteten potenziellen Zulieferbetriebe belief sich auf 58 (2021: 142). Davon wurden 20 Produktionsstätten (2021: 48) entweder nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen („Zero-Tolerance“) direkt abgelehnt oder erhielten nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen („Threshold Issues“) den Status ‚abgelehnt mit zweiter Prüfung‘. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. Die überwiegende Mehrheit (71 %) aller Erstbewertungen wurde in Asien durchgeführt (2021: 86 %). 26 % entfielen auf China (2021: 42 %).

Insgesamt lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, Ende 2022 bei 34 % und damit auf Vorjahresniveau (2021: 34 %). Die gezielte Unterstützung der neu aufgenommenen Produktionsstätten hat dazu beigetragen, dass der Anteil der ‚endgültigen Ablehnungen‘ 2022 bei unter 5 % lag. Die Beseitigung von Verstößen noch vor dem Onboarding hilft den Beschäftigten, da so die Maßstäbe bezüglich besserer Arbeitsplatzbedingungen angehoben werden. Hersteller, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit für die Endabnahme zu beheben.

²⁵ Unabhängige Zulieferbetriebe beziehen sich auf individuelle Tier-1-Zulieferer (Fabriken) unserer Hersteller, mit denen adidas einen Herstellervertrag hat, und auf deren Tier-1-Subunternehmer, ausschließlich eigener Fabriken und Betriebe von Lizenznehmern. Betriebe, die mit unseren Lizenznehmern zusammenarbeiten, werden separat berichtet. Manche dieser Betriebe fertigen gegebenenfalls sowohl für adidas direkt als auch für Lizenznehmer.

LEISTUNGSINDIKATOREN DER BESCHAFFUNGSKETTE

	2022	2021
Onboarding neuer Zulieferer		
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung ¹	20	48
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	34 %	34 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen	4	2
Anteil der endgültigen Ablehnungen ²	5 %	1 %
Zufriedenheit der Beschäftigten		
Implementierung der ‚Workers Voice‘-Beschwerdeplattform bei strategischen Herstellern	100 %	99 %
Zufriedenheitsquote der Beschäftigten, die eine Beschwerde über ‚Workers Voice‘ eingereicht haben	77 %	71 %
Schulungen		
Anzahl der Schulungseinheiten (Grundlagen, Leistung, Fortgeschritten)	187	149
Kontrollen		
Gesamtzahl der Audits (Erstbewertung, Performance-Audits, Umweltbewertungen) ³	1.222	1.176
Durchsetzung der Standards⁴		
Anzahl der Verwarnungen (erste Verwarnung)	6	11
Anzahl der Verwarnungen (zweite Verwarnung)	0	2
Anzahl der Verwarnungen (dritte und letzte Verwarnung)	0	0
Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen	0	1

1 Produktionsstätten, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Produktionsstätten, die nach der Erstbewertung abgelehnt wurden, aber die Chance auf einen zweiten Besuch erhielten.
 2 Produktionsstätten, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Produktionsstätten, die nach einem zweiten Besuch abgelehnt wurden.
 3 Die Gesamtzahl der Audits umfasst auch Audits, die in den Produktionsstätten der Lizenznehmer durchgeführt wurden. Performance-Audits in zugelassenen Produktionsstätten, die die Erstbewertung bestanden haben (einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen). Umweltbewertungen umfassen auch ZDHC-Abwassertests gemäß den ZDHC-Abwasserrichtlinien („ZDHC Waste Water Guidelines“).
 4 Einschließlich Verwarnungen, die von Lizenznehmern ausgesprochen wurden, aber ohne Verwarnungen an Zulieferbetriebe aufgrund der Nichtveröffentlichung von Subunternehmern, die entweder direkt durch die jeweilige Geschäftseinheit oder, im Falle einer Verletzung von Vertragsverpflichtungen gemäß einem Herstellungsvertrag, durch die adidas Rechtsabteilung ausgesprochen wurden. Eine dritte und letzte Verwarnung führt zu einer Empfehlung, die Geschäftsbeziehung zu beenden.

Zufriedenheit der Beschäftigten und Beschwerdemechanismen


Ein robuster Beschwerdemechanismus ist die Basis dafür, dass Beschäftigte ihre Anliegen vorbringen können und entsprechend Abhilfe erfolgt. Seit 2017 setzen wir in Bezug auf Beschwerdesysteme immer weniger auf lokale Arbeitnehmer-Hotlines und haben stattdessen die App-basierte ‚Workers Voice‘-Plattform geschaffen – ein für die jeweilige Produktionsstätte maßgeschneidertes, digitales Beschwerde-Tool für die Beschäftigten. Den Einsatz dieses Beschwerdemechanismus haben wir schrittweise optimiert und erweitert, und im Jahr 2022 hatten bereits mehr als 440.000 Beschäftigte in 134 Produktionsstätten in 17 Ländern Zugang. Unsere strategischen Hersteller sind damit zu 100 % abgedeckt. Der Zugang zu einem digitalen Beschwerde-Tool erwies sich während der Coronavirus-Pandemie als besonders wertvoll. Fast 48.000 Beschwerden im Zusammenhang mit Menschen- und Arbeitsrechten wurden 2022 über die ‚Workers Voice‘-Plattform eingereicht (2021: rund 52.000). 99 % dieser Beschwerden konnten bis Ende 2022 beigelegt werden. Die meistgenannten im Jahr 2022 eingegangenen Beschwerden bezogen sich auf die Themen allgemeine Betriebseinrichtungen (mehr als 16.000), interne Kommunikation (mehr als 11.000) sowie Sozialleistungen (mehr als 6.000).

Die über die ‚Workers Voice‘-Plattform eingegangenen Meldungen werden von adidas mittels KPIs und Dashboard-Durchsichten, Bewertungen der Beschwerdezufriedenheit und Befragungen der Beschäftigten

vor Ort nachverfolgt. Auf diese Weise können wir die Wirksamkeit der Beschwerdekanaäle bewerten, wichtige Fälle in Echtzeit beobachten und bei Bedarf rechtzeitig eingreifen. Die Plattform hilft uns auch, die wichtigsten Herausforderungen und Arbeitsrechtsprobleme in einer Produktionsstätte zu verstehen und nachzuverfolgen, wie das Fabrikmanagement und dessen HR-Teams die Fälle lösen und ihre Ergebnisse kommunizieren. Unsere Bewertung trägt zur Gesamtbewertung der Produktionsstätte in Bezug auf die Einhaltung sozialer Standards (S-KPI) bei. adidas bietet fortlaufend Training an, die den Teams in den Produktionsstätten dabei helfen, ihre Fähigkeiten zur Steigerung der Effektivität des Beschwerdemechanismus zu verbessern. Die Rate der Beschwerdezufriedenheit – eine Zahl, die die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Lösung von Beschwerden angibt – hat sich von 39 % im Jahr 2019 auf 77 % im Jahr 2022 fast verdoppelt. Der Anstieg der Zufriedenheit steht teilweise im Zusammenhang mit einer deutlich verbesserten Reaktionszeit, d. h. der Zeit, die die Betriebsleitung zur Bearbeitung der Beschwerden von Beschäftigten benötigt. Diese verringerte sich von 49 Stunden im Jahr 2020 auf weniger als 17 Stunden im Jahr 2022, was auf Verbesserungen in der Kommunikation und Transparenz am Arbeitsplatz zurückzuführen ist. Die Management-Teams in den Produktionsstätten standen über Newsletter und Mitteilungen in ständigem Kontakt mit den Beschäftigten, was sich positiv auf deren Einbindung und die gesamte Kultur in den Fabriken ausgewirkt hat.

Ergänzend zu den verschiedenen Beschwerdekanaälen haben wir das im Jahr 2020 gestartete Projekt ‚Worker Pulse‘ weiter ausgebaut. Dabei handelt es sich um eine digitalisierte Kurzumfrage, mit der wir die Wahrnehmung und das Bewusstsein der Beschäftigten für ihre Arbeitsrechte in bestimmten Bereichen wie Kommunikation, Belästigung und Missbrauch sowie Beschwerdesysteme erfassen. Es baut auf den Erkenntnissen auf, die wir aus einer 2016 durchgeführten Umfrage gewonnen haben. 2022 haben wir die digitalen Umfragen in 133 Produktionsstätten (2021: 123) in 17 Ländern (2021: 16) durchgeführt. Mehr als 85.000 Beschäftigte (2021: 66.000) haben via Smartphone-App daran teilgenommen. Im Zentrum stehen sechs Aussagen, für welche der Zustimmungsgang abgefragt wurde. Dazu gehören Themen wie beispielsweise die Bereitschaft, sich bei Problemen zu melden, die Weiterempfehlung der Fabrik an Freund*innen oder das Komfortlevel beim Einreichen von Vorschlägen oder Beschwerden sowie bei Ansprache der Führungskräfte. Ergebnisse zeigen einen stetigen Anstieg zustimmender Antworten seit 2020 über alle Themengebiete hinweg, von durchschnittlich 78 % auf 87 %. Die Prozentzahl bemisst die durchschnittliche Antwort auf einer fünfstufigen Likert-Skala, wobei 100 % ‚starke Zustimmung‘ und 0 % ‚starker Widerspruch‘ bedeutet. Dieser Anstieg der allgemeinen Zufriedenheit der Beschäftigten ist auch ein Grund dafür, dass im Jahr 2022 die durchschnittlichen S-KPI-Werte in den Produktionsstätten unserer Hersteller angestiegen sind. Dies belegt, dass sich die Arbeitsbedingungen in einer Produktionsstätte insgesamt verbessern lassen, wenn die Ansichten und Hinweise der Beschäftigten Gehör finden und das Management-Team entsprechend handelt. Die Hersteller sind verpflichtet, anhand des über ‚Worker Pulse‘ erhaltenen Feedbacks Pläne zur Arbeitsplatzverbesserung zu entwickeln und nachzuverfolgen.

Neben den in den Produktionsstätten durchgeführten Schulungen bieten wir seit 2016 auch maßgeschneiderte Fortbildungen im Rahmen des ‚Women Leadership Program‘ an. Auf Basis der Erkenntnisse unseres Teams haben wir den Trainingsansatz im Jahr 2022 geändert, um ein hybrides Modell aus Präsenz- und Online-Schulungen für Länder zu entwickeln, die aufgrund von Covid-19 Einschränkungen hinnehmen mussten. Im Jahr 2022 nahmen mehr als 1.100 Vorgesetzte in Fabriken an dem Programm teil (Kambodscha, China, Indien, Indonesien, Myanmar, Philippinen, Vietnam).

Im Jahr 2022 haben wir außerdem unser mobilfunkbasiertes Projekt ‚Digitale Schulung‘ erweitert, das im Vorjahr in 123 Produktionsstätten in 18 Ländern erfolgreich eingeführt wurde. Das digitale Tool bewertet, inwieweit sich die Beschäftigten ihrer Arbeitsrechte sowie der Abhilfemaßnahmen z. B. hinsichtlich Brandschutz, Belästigung und Missbrauch, und der Nutzung von Beschwerdekanaälen bewusst sind. Mehr als 82.000 Beschäftigte nahmen im Jahr 2022 teil (2021: 62.000) und konnten nach der Schulung im Durchschnitt 91 von 100 Testfragen richtig beantworten, was ein hohes Bewusstseinslevel beweist. 

Betriebsbegehungen und Schulungen in den Produktionsstätten

■ Auch 2022 war die Möglichkeit, unsere Hersteller zu besuchen, an manchen Standorten durch die Pandemie weiterhin eingeschränkt, während dies in einigen Regionen jedoch wieder möglich war. Diese Gelegenheiten haben wir genutzt, um die Wirkung unserer Betriebsbegehungen und Schulungen zu maximieren. Durch die Kombination von Präsenz- und Online- bzw. virtuellen Interaktionen während des Jahres konnten wir 2022 657 individuelle Betriebsbegehungen (2021: 373) sowie 187 Schulungen für Hersteller, Lizenznehmer, Beschäftigte und adidas Mitarbeiter*innen durchführen (2021: 149). Die Schulungen haben ein breites Spektrum an Themen abgedeckt – von unseren Arbeitsplatzstandards, Richtlinien und ergänzenden Grundsätzen bis hin zu gezielten Schulungen zu spezifischen Arbeits-, Gesundheits- und Sicherheits- sowie Umweltfragen. Die Anzahl der durchgeführten Schulungen spiegelt auch unsere gezielten Bemühungen in diesem Jahr wider, unsere Hersteller über die Projekte zur Stärkung der Beschäftigten und die Einführung unseres neuen S-KPI-Tools zu informieren. Wo virtuelle Schulungen möglich waren, haben wir dieses Format weiter genutzt, um eine größere Zielgruppe anzusprechen. Insgesamt haben wir 4.535 Personen erreicht – ein leichter Rückgang gegenüber dem Jahr 2021 mit 5.321 geschulten Personen.

Wo es machbar war, konnten wir auch mehrere kürzere virtuelle Interaktionen durch längere und umfassendere Vor-Ort-Termine ersetzen. Zusätzlich zur fortlaufenden Nachverfolgung der Auswirkungen von Covid-19 auf den Betrieb unserer Hersteller haben wir diese Aktivitäten genutzt, um Maßnahmen zur Behebung von Missständen, Pläne zur Verbesserung von Leistungsindikatoren, Untersuchungen von Beschwerden und das Aufarbeiten der Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit zu überwachen.

Auch 2022 haben wir mit unseren Lizenznehmern zusammengearbeitet, um die konsequente Umsetzung der adidas Arbeitsplatzstandards in den Betrieben ihrer Hersteller sicherzustellen. Darüber hinaus haben wir unseren Lizenznehmern den Zugang zu den E-Learning-Materialien der FLA ermöglicht. Sie bieten Schulungen zu Themen wie Menschenrechte, Zwangsarbeit, verantwortungsvolle Produktion und Mitarbeiterbindung. ■

Kontrollen

■ Wir prüfen regelmäßig, ob unsere Hersteller die adidas Arbeitsplatzstandards einhalten. Im Jahr 2022 haben wir neben unseren eigenen Audits die Anwendung von Bewertungen nach dem Prinzip des ‚Social and Labor Convergence Program‘ (‚SLCP‘) fortgesetzt. Im Jahr 2022 haben wir anstelle von eigenen Performance-Audits 133 SLCP-Bewertungen akzeptiert (2021: 142). Mit zunehmender Verbreitung in der Branche und der Verbesserung seiner Methodik wird sich das SLCP als Bewertungsinstrument für die Industrie stetig weiterentwickeln. Da unsere Vor-Ort-Bewertungen 2022 aufgrund der Covid-19-Pandemie in einigen Teilen der Welt nach wie vor nur eingeschränkt möglich waren, musste unser Überwachungsansatz flexibel bleiben und Lockdowns und Reisebeschränkungen berücksichtigen. Wo es uns möglich war, haben wir die regelmäßigen Vor-Ort-Bewertungen beibehalten, gleichzeitig aber auch die 2020 erstmals durchgeführten ‚Remote-Desktop‘-Bewertungen fortgesetzt.

ANZAHL DER AUDITS NACH REGIONEN UND ART

Region	Erstbewertung ¹		Performance-Audit ²		Umweltbewertung ³		Gesamt	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Asien	60	145	426	387	606	511	1.092	1.043
Amerika	12	15	34	33	18	15	64	63
EMEA	9	8	35	40	22	22	66	70
Gesamt⁴	81	168	495	460	646	548	1.222	1.176

1 Vor erstmaliger Beauftragung muss jede neue Fabrik eine Erstbewertung bestehen, bei der sie die Einhaltung der Arbeitsplatzbedingungen von adidas nachweist. Die gezeigten Daten beinhalten sowohl Erstbewertungen als auch Folgebewertungen und auch Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen.

2 Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben (einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen).

3 Umfasst Umweltbewertungen und Abwassertest-Bewertungen gemäß den ‚ZDHC-Wastewater-Guidelines‘.


4 Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

Insgesamt wurden im Jahr 2022 709 Audits (Erstbewertungen, Performance-Audits und SLCPs) zur Einhaltung sozialer Standards durchgeführt (2021: 770), davon 15 auf virtuellem Weg (2021: 67). Von den 481 vor Ort durchgeführten Performance-Audits fanden 78 % unangekündigt statt, das heißt, die Produktionsstätte wurde im Vorfeld nicht über den genauen Bewertungstermin informiert. Die Anzahl der Audits in Fabriken von Lizenznehmern hat sich von 395 in 2021 auf 295 in 2022 reduziert, was die Reduzierung der Lizenznehmer, die im Zusammenhang mit der Veräußerung von Reebok standen, widerspiegelt.

Um unsere allgemeinen Nachhaltigkeitsbemühungen, wie zu Beginn des Kapitels beschrieben, zu ergänzen, überwachen wir, inwieweit unsere Zulieferer unsere Umweltstandards und Richtlinien einhalten, und messen ihre Leistung hinsichtlich jährlich gesetzter Umweltziele. 2022 wurden 259 Standorte in 20 Ländern für ihre Leistung nach diesen Umweltstandards beurteilt und bewertet, darunter 251 unserer wichtigsten Tier-1- und Tier-2-Hersteller sowie ausgewählte Tier-3-Zulieferer aus unserem Nachhaltigkeitsprogramm der Beschaffungsorganisation.

Aufgrund der zunehmenden Fokussierung auf mehrwertschaffende Beratungs- und Befähigungsprojekte, die über unsere regulären Audit-Routinen hinausgehen, ist die Anzahl der von unserem internen Team durchgeführten Audits 2022 auf 109 zurückgegangen (2021: 233), während 860 Bewertungen von externen Prüfern durchgeführt wurden (2021: 741).²⁶

Insgesamt wurden im Jahr 2022 65 % (2021: 54 %) aller direkten und von Lizenznehmern betriebenen Produktionsstätten geprüft. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien, der bedeutendsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2022 umfassend überwacht. Dort belief sich die Audit-Abdeckung auf 84 % (2021: 70 %). Grundsätzlich werden Produktionsstätten in Ländern mit hohem Risiko zu 100 % in unseren Audits erfasst. Das bedeutet, dass sie einmal pro Jahr überprüft werden. In Produktionsstätten in Ländern mit geringem Risiko (d. h. Länder mit konsequenter Durchsetzung vonseiten der Regierung und starken Aufsichtssystemen, z. B. Deutschland) werden hingegen keine Audits durchgeführt.

Im Rahmen der Erhebung des neu eingeführten S-KPIs bei allen Zulieferern werden wir weiterhin messen, wie gut diese ihre Audits und Due-Diligence-Prozesse selbst durchführen. Dies ersetzt die ehemaligen Audits in Eigenverantwortung, die wir in der Vergangenheit nur von Zulieferern mit außergewöhnlich guten Werten eingefordert haben. 

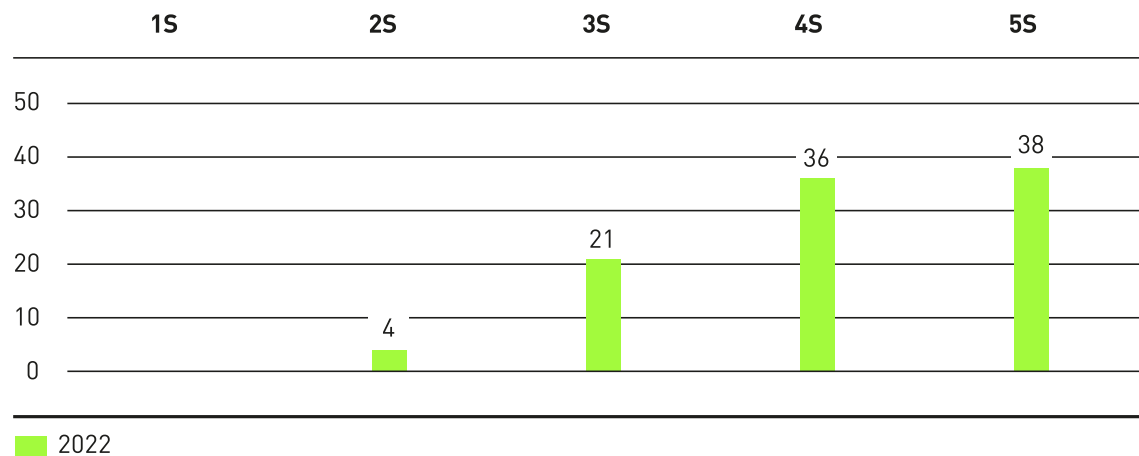
²⁶ Bezieht sich auf Audits für Soziales und Umwelt, ohne Abwassertest-Bewertungen gemäß den ‚ZDHC-Wastewater-Guidelines‘.

Audit-Ergebnisse und S-KPI-Leistung

Im Jahr 2022 haben wir die Leistung unserer Zulieferer erstmalig anhand des neuen S-KPI gemessen. Der S-KPI bewertet die Leistung einer Fabrik hinsichtlich Sicherheit und Gerechtigkeit am Arbeitsplatz, indem gemessen wird, wie effektiv Due-Diligence-Prozesse sind, aber auch die Fähigkeit des Zulieferers, positive Veränderung herbeizuführen. Insgesamt misst der S-KPI 15 Einheiten (.Units of Measurement' – .UOM'), darunter die Einhaltung von Vorgaben bezüglich Grenz- und Nulltoleranz-Fällen, die Behebung von Verstößen, Unfall- und Abwesenheitsraten sowie eine Reihe von Maßnahmen zur Befähigung der Beschäftigten, wie etwa die Zufriedenheit mit der Bearbeitung von Beschwerden, die Teilnehmerate in Zufriedenheitsumfragen und der Anteil von Frauen in mittleren Führungspositionen. Der S-KPI bewertet die Leistung eines Zulieferers in jedem dieser Einheiten basierend auf Informationen, die während Audits eingeholt und validiert wurden, die wiederum in ein Dashboard pro Zulieferer aufgenommen werden. Das Ergebnis ist ein finaler Wert (in %), der in ein S-KPI von 1–5 umgerechnet wird. Hierbei stellt 5S den bestmöglichen Wert dar. Die Grenzwerte für die Umrechnung sind wie folgt: 1S: 0–29 %, 2S: 30–59 %, 3S: 60–79 %, 4S: 80–89 %, 5S: 90–100 %.

2022 haben knapp 75 % unserer Hauptzulieferer ein 4S-Rating oder besser erhalten, womit das ursprünglich für 2025 gesetzte Ziel (70 % der Zulieferer mit 4S-Rating) deutlich übertroffen wurde. Dies belegt ihre außergewöhnlichen Anstrengungen, die Anforderungen des S-KPI zu erfüllen, und ist Beweis für den positiven Beitrag, den die Richtlinien und Schulungen in der zweijährigen Vorbereitungsphase zur Einführung des S-KPI geleistet haben. Aufgrund der außerordentlichen Leistung haben wir unser Ziel für das obere Leistungsband für unsere Tier-1-Zulieferer angehoben und erwarten nun, dass 90 % unserer strategischen Tier-1-Zulieferer bis 2025 mindestens 4S oder besser erreichen.

SOCIAL-IMPACT-LEISTUNG STRATEGISCHER ZULIEFERBETRIEBE NACH S-KPI IN %



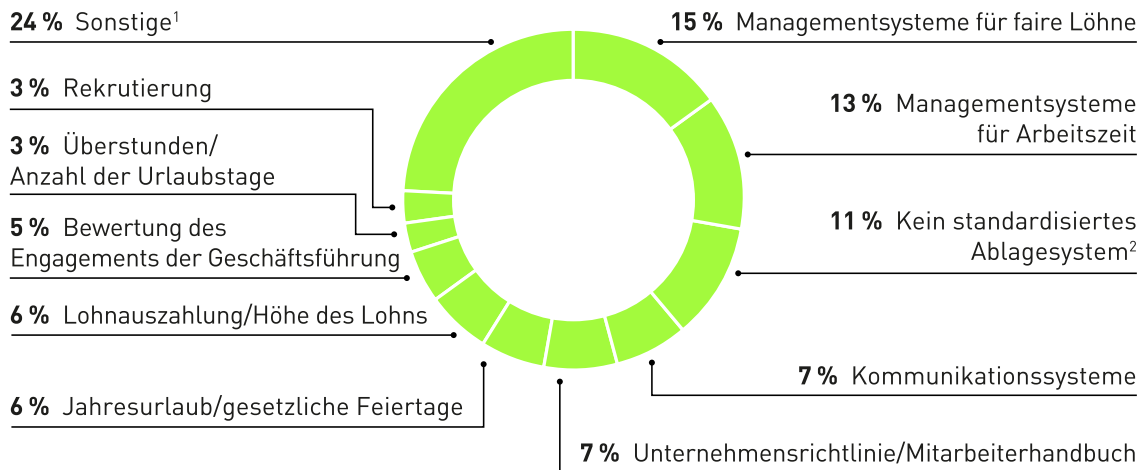
Von unseren Hauptlizenznehmern erreichten 100 % eine Compliance-Bewertung (.Licensee Compliance Rating' – ,LCR') von mindestens 4S und davon 33 % eine Bewertung von 5S. Dieser Bewertungsmechanismus spiegelt den unserer S-KPIs für Hersteller wider und zeigt, dass diese Lizenznehmer starke Governance- und Beschaffungskettenmanagement-Systeme sowie Einkaufspraktiken und Compliance-Anforderungen erfolgreich in ihre Geschäftspraktiken integrieren. Die Lizenznehmer werden außerdem nach dem Vorhandensein von Richtlinien und Systemen zum Stakeholder-Engagement sowie nach dem Umfang der öffentlichen Berichterstattung und Kommunikation bewertet.

Festgestellte Mängel in aktiven Produktionsstätten

Die Produktionsstätten unserer Hersteller werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Mängel bewertet. Grenzfälle sind ernsthafte, aber behebbare Mängel, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Mängel der Kategorie Nulltoleranz sind dagegen z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder lebensbedrohliche Zustände im Bereich Gesundheit, Arbeitsschutz und Umwelt. Sie ziehen eine sofortige Verwarnung nach sich und können zum Ausschluss eines Zulieferers führen. Im Laufe eines jeden Jahres verfolgen wir kontinuierlich die Mängel, die durch Audits der Performance von Herstellern, Audits in Zusammenarbeit, Audits in Eigenverantwortung und seit 2020 SLCP-Bewertungen festgestellt werden. Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass sie diese innerhalb einer festgelegten Frist beheben. Die im Jahr 2022 ermittelten Mängel entsprechen weitestgehend den 2021 gemeldeten.

- **Arbeitsrecht:** Unser Compliance-Team für Soziales deckt nicht nur Compliance-Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards auf, sondern beschäftigt sich auch mit Einsatz und Effektivität der HR-Management-Systeme der Produktionsstätten. Dabei analysiert das Team Lücken in Richtlinien und Verfahren in Bezug auf spezielle Risikobereiche wie z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Vereinigungsfreiheit oder Diskriminierung. Aus diesem Grund weisen die dargestellten Prozentzahlen eher auf systemische Mängel aktiver Produktionsstätten hin, für die korrigierende Maßnahmen erforderlich sind, um mögliche Risiken zu reduzieren, und weniger auf das bestätigte Vorhandensein eines konkreten Verstoßes oder einer Pflichtverletzung, die Abhilfemaßnahmen erfordern.

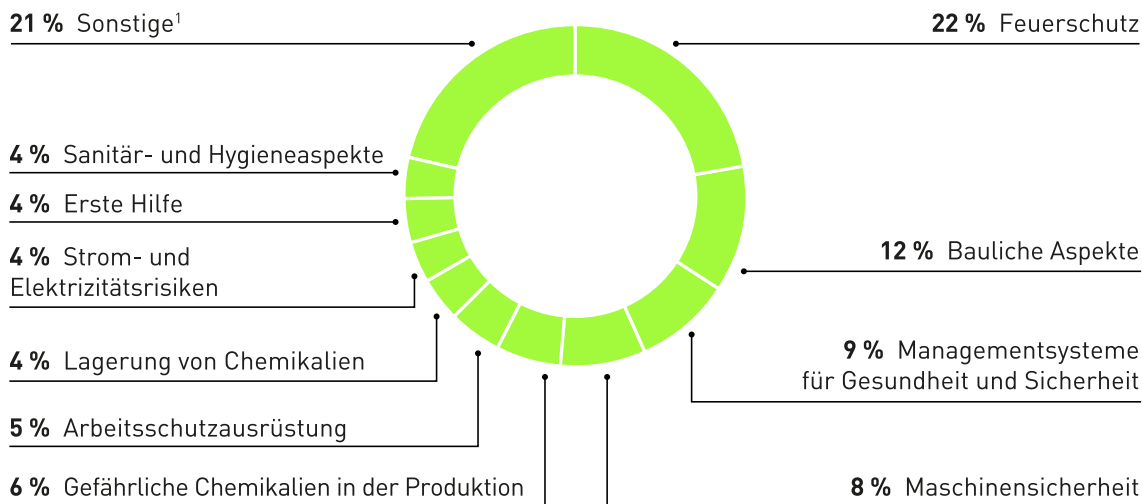
MÄNGEL IM BEREICH ARBEITSRECHT, DIE 2022 BEI AUDITS FESTGESTELLT WURDEN



¹ „Sonstige“ umfasst beispielsweise Überstunden/Urlaubsgeld und andere Leistungen/Zuschläge.
² „Kein standardisiertes Ablagesystem“ bedeutet, dass ein Produktionsbetrieb keine relevanten Informationen, Dokumente und Unterlagen aufbewahrt, durch die sich eine Einhaltung der Gesetze und Bestimmungen nachvollziehen lässt.

- **Gesundheit und Sicherheit:** Brandschutz sowie Elektro- und Maschinensicherheit sind kritische Themen für bestehende Produktionsbetriebe und machten zusammen 30 % der im Jahr 2022 festgestellten Mängel aus. Außerdem entfielen 10 % der festgestellten Mängel auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien, darunter auch der Umgang mit gefährlichen Chemikalien. Weitere 9 % entfielen auf Managementssysteme, -richtlinien und -verfahrensweisen. Dabei handelt es sich vor allem um die Nichteinhaltung unserer Arbeitsplatzstandards sowie um die Nichterfüllung unserer Erwartungen hinsichtlich wirksamer betrieblicher Arbeitsschutzsysteme. Auch die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Sicherheitsfachkräfte spielen dabei eine Rolle.

MÄNGEL IM BEREICH GESUNDHEIT UND SICHERHEIT, DIE 2022 BEI AUDITS FESTGESTELLT WURDEN



¹ „Sonstige“ umfasst beispielsweise Materiallagerung, Ordnung und Sauberkeit oder den Umgang mit Abfällen.

Behebung von Mängeln

Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass offene Probleme innerhalb einer festgelegten Frist behoben werden. 93 % der Grenzfälle, die bei unseren Überwachungsbewertungen festgestellt wurden, sind im Zeitraum von 2019 bis Juni 2022 nachweislich vollständig behoben worden. Ein kleiner Prozentsatz der in diesem Zeitraum festgestellten Probleme bleibt offen, wobei die meisten davon bei den Bewertungen im Jahr 2021 und in der ersten Hälfte des Jahres 2022 festgestellt wurden. Obwohl die eigentlichen Probleme in vielen Fällen bereits gelöst sind, kennzeichnen wir diese in unseren Systemen erst dann als ‚abgeschlossen‘, wenn wir den Nachweis für die Behebung erbracht und festgestellt haben, dass die ergriffenen Korrekturmaßnahmen nachhaltig und ausreichend sind, um ein erneutes Auftreten zu verhindern. ▣

Unabhängige FLA-Prüfungen

▣ Die FLA hat die Beschaffungskette ihrer Mitglieder trotz andauernder Herausforderungen durch Covid-19 bewertet, indem sie eine Vielzahl von Überwachungsmodellen (z. B. persönlich, virtuell oder eine Hybridform aus persönlich und virtuell) eingesetzt hat. Dies hat dazu geführt, dass adidas 2022 im Rahmen der ‚Sustainable Compliance Initiative‘ (‚SCI‘) der FLA vier Bewertungen erhalten hat. Neben der Überwachung der Produktionsstätten hat sich die FLA auf weitere Bereiche konzentriert, darunter die Verbesserung der virtuellen Überwachungsmethodik, die Herausgabe spezifischer länder- und themenspezifischer Leitlinien, die Abbildung der Beschaffungskette, Beschwerdemechanismen, die Überarbeitung des Beschwerdemechanismus für Drittparteien, die Entwicklung von verantwortungsvollen Richtlinien zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen und die Fortsetzung der Arbeit zur Messung und Abmilderung der Auswirkungen von Covid-19 auf die Beschaffungskette der Branche. ▣

Durchsetzung der Standards

▣ Verwarnungen sind ein wichtiger Bestandteil unserer Maßnahmen zur Durchsetzung der Standards. Sie werden ausgesprochen, wenn wir bei den Produktionsstätten unserer Zulieferer anhaltende schwerwiegende Verstöße gegen die Standards feststellen, die Maßnahmen seitens der Produktionsstätten unserer Hersteller erfordern. Wir arbeiten eng mit unseren Herstellern zusammen, um sie dabei zu unterstützen, ihre Leistung zu verbessern. Bei schwerwiegenden oder wiederholten

Verstößen, die nicht gelöst werden können, kündigen wir jedoch unsere Geschäftsbeziehung mit den entsprechenden Produktionsstätten. Wenn wir eine solche Entscheidung treffen, versuchen wir immer, unerwünschte Auswirkungen, die von ungelösten Verstößen ausgehen können, mit weiterreichenden Konsequenzen, die eine Kündigung einer Geschäftsbeziehung auf die Rechte und Interessen der Beschäftigten haben kann, abzuwägen – insbesondere, wenn dies zu Entlassungen führen würde. In solchen Fällen ist gegebenenfalls eine Verlängerung der Fristen möglich, um eine verantwortungsvolle Geschäftsauflösung zu gewährleisten.

- **Verwarnungen:** Im Jahr 2022 hat unsere enge Zusammenarbeit mit den Produktionsstätten unserer Hersteller dazu beigetragen, dass die Zahl der aktiven Verwarnungen auf sechs (2021: 13) in fünf Ländern reduziert werden konnte. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Gesamtzahl der aktiven Erstverwarnungen deutlich von elf im Jahr 2021 auf sechs im Jahr 2022 gesunken; die Gesamtzahl der Zweitverwarnungen lag 2022 sogar bei null (2021: 2). Produktionsstätten, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden durch unser Team noch genauer überwacht. Im Jahr 2022 wurden wie schon im Vorjahr keine dritten Verwarnungen (die zur Beendigung der geschäftlichen Zusammenarbeit führen) an unsere Hersteller ausgesprochen.
- **Kündigungen:** Im Jahr 2022 gab es keine Fälle, in denen ein Zuliefervertrag aus Gründen mangelnder Einhaltung von sozialen Standards gekündigt wurde (2021: 1). ▢

SUSTAINABLE FINANCE

Die Auswirkungen des Klimawandels sowie die sozialen Entwicklungen in der Gesellschaft und in den Lieferketten stellen uns vor immense Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, sind dedizierte Mittel zur Finanzierung von Nachhaltigkeitsinitiativen erforderlich. In diesem Abschnitt des Berichts geben wir einen Überblick über unsere Nachhaltigkeitsanleihe sowie über unseren Ansatz zur Erfüllung der Anforderungen der EU-Taxonomie, deren Ziel es ist, Investitionen in die richtige Richtung zu lenken. Des Weiteren berichten wir zu unserer Verantwortung in Bezug auf Steuern. Steuern geben Regierungen die finanziellen Mittel, um ihre Ziele zu verfolgen und ihrer Verantwortung zur Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Länder gerecht zu werden.

NACHHALTIGKEITSANLEIHE

Im Jahr 2020 hat adidas erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe platziert. Der Erlös aus der Emission wird entsprechend dem ‚Sustainability Bond Framework‘ des Unternehmens verwendet. adidas hat sich dazu verpflichtet, jährliche Informationen zur Verwendung der Erlöse sowie der Wirkungskennzahlen zu veröffentlichen. ► **SIEHE TREASURY**

In der folgenden Zusammenfassung werden ausgewählte KPIs zu ökologischen und sozialen Auswirkungen gemäß Kapitel 7 ‚Reporting‘ des adidas ‚Sustainability Bond Framework‘ dargestellt. Die im Zuteilungsbericht („Allocation Report“) aufgeführten Erlöse sind in die Kalkulation dieser KPIs eingeflossen.

NACHHALTIGKEITSANLEIHE: AUSWIRKUNGEN

	2022	2021	2020
Berechtigte Kategorie: nachhaltige Materialien			
Auswirkungen von Investitionen oder Ausgaben in die Nutzung nachhaltigerer Materialien			
Anteil recycelter Polyester in adidas Bekleidungs- und Schuhkollektionen in % ¹	96	91	71
Anteil beschaffter nachhaltigerer Baumwolle in %	100	100	100
Anzahl produzierter Paar Schuhe mit ‚Parley Ocean Plastic‘	> 26 Mio.	> 17 Mio.	> 15 Mio.
Berechtigte Kategorie: nachhaltige Prozesse			
Auswirkungen von Investitionen oder Aufwendungen in die Verbesserung unserer betrieblichen Tätigkeit durch die Etablierung nachhaltigerer Prozesse			
Absolute jährliche Reduzierung von CO ₂ e-Nettoemissionen (in Tonnen) (Scope 1 und Scope 2) an eigenen Standorten ²	164.149	138.411	– ³
Anzahl an Gebäuden ⁴ an eigenen Standorten mit Zertifizierung für Umweltmanagement (ISO 14001)/Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (ISO 45001)/Energiemanagement (ISO 50001)	64/112/322	64/63/327	42/39/53
Berechtigte Kategorie: soziales Engagement			
Auswirkungen von Investitionen oder Aufwendungen (global und lokal) in die aktive Unterstützung und positive Beeinflussung von Communitys			
Anzahl der finanzierten Projekte für ‚Black Ambition‘, ein Programm, das Schwarze Menschen oder Menschen mit lateinamerikanischer Herkunft bei der Gründung von Start-up-Unternehmen unterstützt	31	34	34
Anzahl der Zuschüsse für von Schwarzen Unternehmer*innen geführte Kleinunternehmen im Rahmen von ‚BeyGOOD‘, einer Initiative, die Unterstützung jener zum Ziel hat, die überproportional von sozialer und Rassengerechtigkeit betroffen sind	276	– ⁵	316
Anzahl der Stipendien, die Studierenden an den HBCU-Partnerhochschulen von adidas im Rahmen der adidas ‚United Against Racism‘-Initiative bewilligt werden	55	55	108

1 Prozentualer Anteil an recyceltem Polyester im Jahr 2021 und 2022 ohne Reebok.

2 Eigene Betriebe umfassen Büros, Distributionszentren, Produktionsstätten und Einzelhandelsgeschäfte. Ausgenommen Reebok.

3 Daten für 2020 nicht vergleichbar aufgrund des neuen und erweiterten Geltungsbereichs im Jahr 2021 (Ergänzung um eigenen Einzelhandel). Absolute jährliche Scope-1- und Scope-2-Netto-CO₂e-Emissionen 2020 an eigenen Standorten (Büros, Distributionszentren, Produktionsstätten): 26.756 tCO₂e, einschließlich Reebok. Daten für 2021 und 2022 ohne Reebok.

4 Zum Jahresende.

5 Extern verwaltete Verteilung der Zuschüsse für von Schwarzen Unternehmer*innen geführte Kleinunternehmen im Rahmen von ‚BeyGOOD‘ auf 2022 verschoben.

EU-TAXONOMIE

2020 erließ die EU die Verordnung (EU) 2020/852 zur Einführung des EU-Taxonomie-Rahmenwerks (.Taxonomie'). Die Taxonomie soll eine einheitliche Sprache und eine klare Definition dessen vorgeben, was als .nachhaltig' gilt, um Investitionen in Richtung nachhaltiger und wirtschaftlicher Aktivitäten zu lenken, die das Erreichen der EU-Klima- und Energieziele sowie der Ziele des .European Green Deal' unterstützen.

Die Taxonomie ist ein Klassifizierungssystem für ökologisch nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten. Eine Wirtschaftsaktivität gilt als taxonomiefähig, wenn sie in der Taxonomie genannt wird und möglicherweise zum Erreichen von mindestens einem der folgenden sechs Umweltziele beitragen kann:

- 1) Klimaschutz
- 2) Anpassung an den Klimawandel
- 3) Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen
- 4) Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft
- 5) Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung
- 6) Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme

Damit eine Aktivität als ökologisch nachhaltig, d. h. taxonomiekonform, erachtet und ausgewiesen werden kann, muss sie die folgenden drei Voraussetzungen erfüllen:

- **Wesentlicher Beitrag:** Die Aktivität leistet einen wesentlichen Beitrag zu einem der Umweltziele, indem sie die für diese Wirtschaftsaktivität festgelegten technischen Prüfkriterien erfüllt.
- **Vermeidung erheblicher Beeinträchtigungen (DNSH – ,Do no significant harm'):** Die Aktivität erfüllt weitere Kriterien, mit denen erheblichen Beeinträchtigungen eines oder mehrerer Umweltziele vorgebeugt werden soll.
- **Mindestschutz:** Das Unternehmen, das die Aktivität ausführt, muss Mindestschutzmaßnahmen in Bezug auf die Menschenrechte, einschließlich Arbeitsrechten, Korruption, Besteuerung und fairem Wettbewerb, ergreifen.

Berichtsrahmen für das Geschäftsjahr 2022

In der Delegierten Verordnung [EU] 2021/2178 zu Artikel 8 der Taxonomie sind Inhalt, Methodik und Darstellung der von Finanz- sowie Nicht-Finanzunternehmen offenzulegenden Informationen über den Anteil ökologisch nachhaltiger Wirtschaftsaktivitäten an ihren Geschäfts-, Investitions- oder Kreditvergabeaktivitäten festgelegt. Im Laufe des Jahres 2022 veröffentlichte die Plattform für nachhaltiges Finanzwesen, die als Beratungsgremium der EU-Kommission für die Entwicklung der Taxonomie fungiert, einen detaillierten Entwurfsbericht über die technischen Prüfkriterien in Bezug auf die Umweltziele 3 bis 6. Gemäß diesem Entwurfsbericht werden die Kerngeschäftsaktivitäten von adidas – die Herstellung von Textilien und Schuhen sowie deren Vertrieb über den Groß- und Einzelhandel – von Umweltziel Nummer 4, .Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft', angesprochen. Darüber hinaus wurde im Oktober 2022 von der Plattform für nachhaltiges Finanzwesen eine abschließende Empfehlung zu den .Mindestschutz'-Kriterien herausgegeben. Bis zum Ende des Geschäftsjahres 2022 war die Taxonomie jedoch noch nicht in ihrer Gesamtheit in Kraft getreten. Folglich waren zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts die Frist für die vollumfängliche Taxonomie-Berichterstattungspflicht, die inhaltlichen Einzelheiten und die genaue Auslegung verschiedener Komponenten innerhalb der Verordnung noch unklar.²⁷ Somit beschränken sich die Anforderungen an die Berichterstattung 2022 auf die ersten zwei

²⁷ Aufgrund des Zeit- und Ressourcenaufwands für die Erstellung des adidas Geschäftsberichts 2022 haben wir nur taxonomierelevante Veröffentlichungen berücksichtigt, die bis zum 27. Januar 2023 herausgegeben waren.

Umweltziele („Klimaschutz“ und „Anpassung an den Klimawandel“), die sich nicht auf die wichtigsten Wirtschaftsaktivitäten unserer Branche beziehen. Im Gegensatz zum Vorjahr wird jedoch verlangt, Informationen über den Grad der Taxonomiekonformität taxonomiefähiger Wirtschaftsaktivitäten vorzulegen und die entsprechenden KPI bezüglich Umsätzen (Umsatzerlösen), Investitionen („CapEx“) und betrieblichen Aufwendungen („OpEx“) offenzulegen. Darüber hinaus erließ die EU im Jahr 2022 Nachträge (Delegierte Verordnung [EU] 2022/1214) zur Delegierten Verordnung, die von den Unternehmen spezifische Angaben zu den Wirtschaftsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Nuklear- und dem fossilen Gasenergiesektor verlangen. Aufgrund des Betriebs eines Blockheizkraftwerks in Deutschland haben wir 2022 Aktivitäten diesbezüglich ausgeübt. Dies geschah jedoch in keinem wesentlichen Umfang, sodass die Offenlegungspflichten gemäß Anhang XII der Nachträge zur Delegierten Verordnung für adidas nicht gelten.

Beschreibung unseres Vorgehens für eine konforme Berichterstattung 2022

Aufbauend auf den Erfahrungen und Erkenntnissen aus der erstmaligen Berichterstattung über taxonomiefähige Aktivitäten aus dem Vorjahr war ein Kernteam innerhalb des Bereichs Corporate Finance von adidas für den Berichterstattungsprozess 2022 verantwortlich. Die Hauptaufgaben des Teams bestanden darin,

- die Funktions- und Fachexpert*innen – hauptsächlich aus den Abteilungen Rechnungswesen, Controlling, Personal- und Arbeitsmanagement, Beschaffungskette und Einzelhandel – zu den Anforderungen an die Berichterstattung mit besonderem Schwerpunkt auf den Kriterien für die Taxonomiekonformität zu schulen,
- einen strukturierten Prozess festzulegen, zu koordinieren und zu leiten, um alle taxonomielevanten Informationen von den Fachexpert*innen zu erheben,
- die ausgewiesenen Informationen in Hinblick auf die Taxonomierelevanz, Genauigkeit und Vollständigkeit zu analysieren und zu überprüfen und
- sicherzustellen, dass alle neuen und aktualisierten taxonomielevanten Veröffentlichungen, die im Laufe des Jahres zur Verfügung gestellt wurden, in diesem Bericht angemessen berücksichtigt wurden.

Bestimmung der taxonomiefähigen Aktivitäten

In einem ersten Schritt des Berichterstattungsprozesses für 2022 ermittelte das Kernteam die taxonomiefähigen Aktivitäten bei adidas, wie in der Taxonomie-Verordnung aufgeführt. Eine detaillierte Überprüfung der festgelegten Umweltziele „Klimaschutz“ und „Anpassung an den Klimawandel“ bestätigte, dass „Klimaschutz“ das für adidas relevante Umweltziel ist. Die wichtigsten Wirtschaftsaktivitäten unseres Geschäftsmodells fallen jedoch nicht unter das Umweltziel „Klimaschutz“, sodass wir keine umsatzrelevanten taxonomiefähigen Wirtschaftsaktivitäten ausweisen können. Aufgrund der Vielzahl potenziell taxonomiefähiger Wirtschaftsaktivitäten wurde außerdem der Grundsatz der Wesentlichkeit im Vergleich zum Vorjahr weiterentwickelt und konsistent angewendet. Dementsprechend gilt eine Kategorie von Wirtschaftsaktivitäten als taxonomiefähig, wenn der entsprechende KPI-Wert mindestens 10 Mio. € beträgt. Daher werden taxonomiefähige Wirtschaftsaktivitäten, die mit dem Umweltziel „Klimaschutz“ verbunden sind, für Aktivitätskategorien im Zusammenhang mit Bau- und Immobilienaktivitäten wie folgt ausgewiesen:

- 7.3. Installation, Wartung und Reparatur von energieeffizienten Geräten
- 7.7. Erwerb und Eigentum von Gebäuden (Anmietung von Gebäuden)

Dabei stehen die ermittelten taxonomiefähigen Wirtschaftsaktivitäten fast ausschließlich im Zusammenhang mit der Anmietung von Gebäuden.

Bewertung der Taxonomiekonformität taxonomiefähiger Aktivitäten

In Anhang I der Delegierten Verordnung sind die Kriterien ‚Wesentlicher Beitrag‘ und ‚DNSH‘ im Zusammenhang mit den taxonomiefähigen Wirtschaftsaktivitäten für das Umweltziel ‚Klimaschutz‘ festgelegt. Da sich die ermittelten taxonomiefähigen Aktivitäten auf den Kauf von Produkten potenziell taxonomiekonformer Aktivitäten beziehen, war die Durchführung der Taxonomiebewertung von der Vorlage der relevanten Informationen von Drittanbietern abhängig. Aufgrund des zu erwartenden Zeit- und Ressourcenaufwands, der für die Bewertung aller taxonomiefähigen Aktivitäten erforderlich ist, haben wir der Bewertung derjenigen taxonomiefähigen Aktivitäten Vorrang eingeräumt, die in Bezug auf Volumen und Wert am bedeutendsten sind und/oder aufgrund der Verfügbarkeit der erforderlichen Informationen am ehesten taxonomiekonform sind. Dementsprechend konzentrierten wir uns auf die Bewertung der infrage kommenden Anmietungen von Distributionszentren, eigenen Einzelhandelsgeschäften und Geschäftsräumen. Die anwendbaren Kriterien ‚Wesentlicher Beitrag‘ und ‚DNSH‘, die in Abschnitt 7.7. des Anhangs I der Delegierten Verordnung aufgeführt sind, beziehen sich in erster Linie auf den Primärenergieverbrauch sowie auf die Klimarisiken und entsprechenden Anpassungslösungen im Zusammenhang mit den geleasteten Gebäuden. Das für adidas hinsichtlich ‚Wesentlicher Beitrag‘ wichtigste Nachweis-Kriterium ist das Vorhandensein eines Energieausweises der Klasse A. Viele der infrage kommenden Gebäude befinden sich außerhalb von Europa, was einen Abgleich dieses EU-zentrierten Energieausweises an die in Nicht-EU-Ländern üblichen Standards und Rahmenwerke (z. B. LEED-Zertifizierung) erfordert. Entsprechend dem allgemein geringen Anteil an verfügbaren Nicht-Wohngebäuden in unseren Märkten, die diese Energiestandards einhalten, erfüllen nur wenige taxonomiefähige Anmietungen im Jahr 2022 dieses Kriterium. Dies gilt insbesondere für die taxonomiefähigen Anmietungen von Einzelhandelsgeschäften, bei denen die Möglichkeiten von adidas, Einfluss auf die Gestaltung und/oder Neuentwicklung von Einkaufszentren zu nehmen, in denen sich viele unserer Geschäfte befinden, sehr begrenzt sind. Außerdem handelt es sich bei bestimmten taxonomiefähigen Einzelhandelsmietobjekten um historische Gebäude, für die kein Energieausweis der Klasse A ausgestellt werden kann. Es gibt jedoch bestimmte taxonomiefähige Mietverträge in Verbindung mit Investitionen in große Distributionszentren in Suzhou (China) und Cheb (Tschechische Republik) sowie mit einer großen Investition in ein Geschäftsgebäude in Amsterdam (Niederlande), die die Kriterien des wesentlichen Beitrags erfüllen. Dies spiegelt die Verpflichtung von adidas, die eigenen Geschäftsbereiche zu dekarbonisieren, sowie unsere stärker ausgeprägte Fähigkeit wider, die Gestaltung und Entwicklung großer Immobilieninvestitionen in Verbindung mit unserer betrieblichen Infrastruktur zu beeinflussen.

► SIEHE EIGENE STANDORTE

Das einzige anwendbare DNSH-Kriterium für Gebäudeanmietungen bezieht sich auf das Umweltziel ‚Anpassung an den Klimawandel‘, genauer auf die Durchführung einer soliden Klimarisiko- und Vulnerabilitätsbewertung gemäß Anlage A von Anhang I der Delegierten Verordnung. Ziel dieses Kriteriums ist erstens die Bewertung der Wesentlichkeit von Klimarisiken, die sich auf die Leistung der taxonomiefähigen Aktivität auswirken, wobei unterschiedliche Klimaprojektionen in Abhängigkeit von der erwarteten Lebensdauer der Aktivität berücksichtigt werden. Zweitens muss die Wirksamkeit von Anpassungslösungen zur Abschwächung des physischen Klimarisikos für die Aktivität bewertet werden. Bei der Bewertung haben wir die wichtigsten taxonomiefähigen Aktivitäten im Hinblick auf dieses DNSH-Kriterium priorisiert und dabei vorhandene Informationen über Klimarisiken und entsprechende Lösungen zur Risikominderung verwendet, die im Rahmen unserer regulären Geschäftsprozesse (z. B. für Versicherungszwecke) erhoben wurden. Infolgedessen standen nicht alle Informationen für eine vollständige und abschließende Bewertung zur Verfügung, die genau der in der Verordnung vorgeschriebenen Methodik und dem beschriebenen Umfang entspricht. Daher wurden die Gebäudeanmietungen als nicht taxonomiekonform bewertet.

Für die verbleibenden taxonomiefähigen Aktivitäten unter Kategorie 7.3. wurde eine strukturierte Bewertung der Taxonomiekonformität anhand der entsprechenden Kriterien in Anhang I der Delegierten

Verordnung durchgeführt, soweit dies als sinnvoll und zweckmäßig erachtet wurde. Die entsprechenden Aktivitäten erfüllen zwar die Kriterien hinsichtlich ‚Wesentlicher Beitrag‘, sind jedoch als Folge der DNSH-Bewertung nicht taxonomiekonform.

Ermittlung und Meldung von Taxonomie-KPIs

– Umsatz-KPI

Es wurden keine taxonomiefähigen Umsätze/Umsatzerlöse ermittelt.

– CapEx-KPI

Im Vergleich zu den in diesem Bericht angegebenen Investitionen von 695 Mio. € ergibt die Taxonomiedefinition von ‚CapEx‘ bei adidas einen Gesamtwert von 1.587 Mio. € (Nenner des ‚CapEx-KPI‘) (2021: 1.188 Mio. €). Der Nenner enthält gemäß der Definition der Taxonomie und wie in diesem Bericht offengelegt, Zugänge zu Gebäuden, technischen Anlagen und Maschinen, anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Nutzungsrechten und anderen immateriellen Vermögenswerten, vor Abschreibungen und Neubewertungen. Um den Zähler des CapEx-KPI zu berechnen, haben wir die Zugänge in Bezug auf die ermittelten taxonomiefähigen Aktivitäten, wie oben beschrieben, analysiert. Dabei haben wir verschiedene Kontrollmaßnahmen wie Plausibilitätsprüfungen und Abgleiche durchgeführt, um eine Doppelerfassung von Zugängen zu vermeiden. Insgesamt beläuft sich der entsprechende Zähler des taxonomiefähigen CapEx-KPI auf 867 Mio. € (2021: 604 Mio. €), woraus sich ein CapEx-KPI von 55 % taxonomiefähigen und 45 % nichttaxonomiefähigen CapEx ergibt. Der Großteil der taxonomiefähigen CapEx im Jahr 2022 (98 %) entfällt auf die Anmietung von Gebäuden und entspricht 853 Mio. €. Die übrigen taxonomiefähigen CapEx stehen im Zusammenhang mit der Installation energieeffizienter Geräte. Obwohl CapEx in Höhe von insgesamt 230 Mio. € das Kriterium des wesentlichen Beitrags erfüllen, werden CapEx in Höhe von 0 Mio. € als taxonomiekonform ausgewiesen.

Zusammenfassend beläuft sich der entsprechende Zähler des taxonomiekonformen CapEx-KPI auf 0 Mio. €. Es ergibt sich somit ein CapEx-KPI von 0 % taxonomiekonformen und 55 % nicht-taxonomiekonformen CapEx.

CAPEX-ANTEIL AUS WAREN ODER DIENSTLEISTUNGEN, DIE MIT TAXONOMIEKONFORMEN WIRTSCHAFTSTÄTIGKEITEN VERBUNDEN SIND - OFFENLEGUNG FÜR DAS JAHR 2022

	CapEx in Mio. €	Anteil an Gesamt- CapEx	Wesentlicher Beitrag zur Minderung des Klimawandels		Einhaltung der DNSH- Kriterien	Einhaltung des Mindest- schutzes	Taxonomie- konforme CapEx	Taxonomie - konformer CapEx- Anteil
			in Mio. €		j/n	j/n	in Mio. €	
Wirtschaftstätigkeiten								
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten								
A.1. Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten	0	0 %						
A.2. Taxonomiefähige aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)	867	55 %	230	27 %	n	j	0	0 %
7.3. Installation, Wartung und Reparatur energieeffizienter Geräte	14	1 %	14	100 %	n	j	0	0 %
7.7. Erwerb von und Eigentum an Gebäuden	853	54 %	216	25 %	n	j	0	0 %
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten	720	45 %						
Gesamt (A + B)	1.587	100 %						

– **OpEx-KPI**

Die Definition von OpEx gemäß der Taxonomie bezieht sich auf Ausgaben für Forschung und Entwicklung, kurzfristige Mietverträge, Wartungs- und Reparaturkosten sowie bestimmte sonstige Ausgaben.²⁸ Im Jahr 2022 ergibt sich daraus ein Gesamtwert von 862 Mio. € (Nenner des ‚OpEx-KPI‘) bei adidas (2021: 692 Mio. €) gegenüber den in diesem Bericht ausgewiesenen 22.511 Mio. € Umsatzerlösen und 10.260 Mio. € ‚OpEx‘. Im Kontext unseres Geschäftsmodells, das aus dem Design, der Entwicklung, der Produktion und der Vermarktung einer breiten Palette von Sport- und Sport-Lifestyle-Produkten besteht, erachten wir den Wert des Nenners des ‚OpEx-KPI‘ gemäß der Taxonomie als unbedeutend. Folglich und in Übereinstimmung mit der Verordnung veröffentlichen wir den Betrag der taxonomiefähigen OpEx und damit den Zähler des ‚OpEx-KPI‘ nicht. Die Informationen bieten den Leser*innen dieses Berichts keinen nennenswerten Mehrwert, da z. B. unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung an dieser Stelle nicht als taxonomiefähig angesehen würden. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt würde der Zähler nur geringfügige OpEx im Zusammenhang mit Informations- und Kommunikationsaktivitäten enthalten. Aufgrund dieser Überlegungen geben wir den Zählerwert unseres taxonomiefähigen ‚OpEx-KPI‘ mit 0 € an (2021: 0 €). Daher können in diesem Bericht keine weiteren Informationen über die Konformität der taxonomiefähigen OpEx gegeben werden.

Ausführliche Informationen zu den Taxonomie-KPIs gemäß Anhang II der Delegierten Verordnung finden sich in diesem Bericht. ► **SIEHE EU-TAXONOMIE-TABELLEN**

Mindestschutz

Der Mindestschutz ist Teil der Kriterien der Taxonomiekonformität und soll sicherstellen, dass Unternehmen, die ökologisch nachhaltige Aktivitäten durchführen, nicht gegen soziale Normen verstoßen und bestimmte Mindeststandards der Unternehmensführung einhalten. In ihrem Abschlussbericht an die EU-Kommission über den Mindestschutz hat die Plattform für nachhaltiges Finanzwesen die Kriterien für

²⁸ Unter sonstigen Ausgaben verstehen wir Ausgaben für Facility Management Services, also Ausgaben im Zusammenhang mit der täglichen Wartung von Sachanlagen.

den Mindestschutz näher erläutert und dargelegt, unter welchen Bedingungen die Unternehmen diese nicht einhalten:

Menschenrechte und Arbeitsrechte:

- Fehlen einer angemessenen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (HRDD), wie sie in den UN-Leitprinzipien und OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen dargelegt ist, und/oder
- Nachgewiesene Anzeichen für die Verletzung von Gesetzen oder Menschenrechten

Besteuerung:

- Fehlen einer verantwortungsvollen Steuerpolitik, der Einhaltung von Vorschriften sowie angemessener Strategien und Verfahren für das Risikomanagement und/oder
- Beweise für einen Verstoß gegen das Steuerrecht

Korruption/Bestechung:

- Fehlende Verfahren zur Korruptionsbekämpfung und/oder
- Fälle von gerichtlichen Verurteilungen wegen Korruption

Fairer Wettbewerb:


- Mangelnde Förderung des Bewusstseins der Mitarbeitenden für die Bedeutung der Einhaltung aller geltenden Wettbewerbsgesetze und -vorschriften und/oder
- Fälle von gerichtlichen Verurteilungen wegen Verletzung des Wettbewerbsrechts

Nach der Veröffentlichung des Berichts über den Mindestschutz der Plattform für nachhaltiges Finanzwesen bewerteten unsere Fachexperten aus den Bereichen Soziales und Umwelt, Steuern und Recht die Einzelheiten der jeweiligen Kriterien. Das Hauptziel dieser Bewertung war es, festzustellen, inwieweit die hier erwähnten Governance-Standards und Rahmenwerke bereits in den bestehenden adidas Richtlinien (z.B. adidas Menschenrechtsrichtlinie), Standardbetriebsverfahren (z. B. adidas Fair-Play-Verhaltenskodex) sowie im adidas Compliance-Managementsystem verankert sind. Besonderes Augenmerk wurde auf die Bewertung der Anforderungen im Zusammenhang mit Menschen- und Arbeitsrechten gelegt, um festzustellen, ob die sechs Schritte der HRDD, die in den UN-Leitprinzipien und OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen dargelegt sind, sowohl in unseren eigenen Geschäftsbereichen als auch in unserer Beschaffungskette wirksam umgesetzt werden.


Auf der Grundlage des Ergebnisses dieser Bewertung gibt es keine Anhaltspunkte dafür, dass die taxonomiefähigen Aktivitäten 2022 in einer Weise durchgeführt wurden, bei der eine der oben genannten Bedingungen der Nichteinhaltung vorlag. Dementsprechend kommen wir zu dem Schluss, dass die Taxonomie-Berichterstattung für die Zwecke des Jahres 2022 den Mindestschutz-Anforderungen entspricht. Weitere Einzelheiten über die Erfüllung der entsprechenden Kriterien durch adidas sind in diesem Bericht zu finden:


- Menschenrechte und Arbeitsrechte ► **SIEHE SOZIALE AUSWIRKUNGEN**
- Besteuerung ► **SIEHE UNSER ANSATZ IN BEZUG AUF STEUERN**
- Korruption/Bestechung ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**
- Fairer Wettbewerb ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

Unser Engagement im Bereich Nachhaltigkeit spiegelt sich in den ehrgeizigen Zielen und zahlreichen Initiativen wider, die in diesem Bericht aufgeführt sind. Wir betrachten die EU-Taxonomie als ein

potenzielles Instrument, um unsere Nachhaltigkeitsziele im Laufe der Zeit zu validieren und anzupassen, insbesondere sobald unsere Kerngeschäftsaktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Umweltziel ‚Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft‘ stehen, berichtet werden müssen und eine einheitliche Auslegung aller für adidas relevanten Aspekte etabliert ist. Ein genauer Zeitrahmen hierfür war zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts noch nicht hinreichend vorhanden. 

ANSATZ IN BEZUG AUF STEUERN

 Wir verpflichten uns, in den Ländern, in denen wir tätig sind, alle Steuervorschriften einzuhalten. Bei unseren Geschäftsentscheidungen müssen wir die Interessen unserer Stakeholder berücksichtigen, da wir nur so den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens gewährleisten können.

Wir unterhalten weder künstliche Strukturen noch strukturieren wir unser Unternehmen in einer Art, die Steuervermeidung zum Zweck hat. Eine Präsenz von adidas in sogenannten Niedrigsteuerländern steht im Zusammenhang mit unseren Geschäftsaktivitäten dort. Eine solche Präsenz wurde nicht allein mit dem Zweck ins Leben gerufen, unsere Steuerlast zu minimieren. Während steuerliche Überlegungen – wie viele andere Aspekte auch – Einfluss auf unsere Geschäftsentscheidungen haben, sind sie kein ausschlaggebender Faktor dafür. 

Steuermanagement und Governance

Angesichts unserer vielfältigen Aktivitäten und der zahlreichen Standorte, an denen wir tätig sind, ist adidas überall auf der Welt zur Zahlung verschiedenster Steuern verpflichtet. Dazu zählen unter anderem Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer, mitarbeiterbezogene Steuern wie z.B. Lohnsteuer und Lohnnebenkosten, Quellensteuern, Grundsteuern, Stempelsteuern und andere Steuern. Der Zweck unserer Steuerabteilung besteht darin, unsere Geschäftsziele zu unterstützen und zu fördern. Gleichzeitig ist die Abteilung dafür zuständig, die steuerrechtliche Compliance zu gewährleisten sowie steuerliche Risiken zu vermeiden bzw. zu minimieren.

Die Vorgehensweise in Bezug auf das Thema Steuern wird vom Vice President Corporate Tax vorgegeben und spiegelt sich in der Steuerstrategie, den Zielen und Richtlinien sowie in den internen Kontrollen wider. Die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen werden bei der Erarbeitung und Umsetzung unserer Steuerstrategie berücksichtigt. Unsere Steuerstrategie wird grundsätzlich einmal pro Jahr durch das Corporate-Tax-Team überprüft. Wesentliche Änderungen sind dabei von unserem Finanzvorstand zu genehmigen, der letztlich auch für die Einhaltung unserer Steuerstrategie verantwortlich ist.

Gemäß unseren Steuerrichtlinien sind die lokalen Direktor*innen und das lokale Management der einzelnen rechtlichen Einheiten für die Einhaltung der steuerlichen Vorschriften verantwortlich. Diese lokalen Teams werden bei ihrer Arbeit vom Corporate-Tax-Team des Unternehmens sowie von Steuerberater*innen unterstützt. Das Corporate-Tax-Team übt die globale Governance aus und ist für unsere Vorgehensweise in Bezug auf das Thema Steuern verantwortlich. Die Hauptaufgabe des Teams besteht darin, global steuerberatend tätig zu sein, Chancen und Risiken zu ermitteln bzw. zu steuern sowie die weltweite Einhaltung der Steuervorschriften zu gewährleisten. Durch die Zusammenarbeit mit den Geschäftsfunktionen versucht das Corporate-Tax-Team, die Bedürfnisse und Standpunkte der verschiedenen internen und externen Stakeholder zu verstehen, die Geschäftsziele zu unterstützen und darüber hinaus die ständige Einhaltung der Steuervorschriften zu gewährleisten. Für Anfragen externer Stakeholder zu unseren Steuerangelegenheiten sowie die diesbezügliche Kommunikation nach außen gilt unsere ‚Global Communication Guideline‘.

Unser Vorstand wird regelmäßig über steuerliche Angelegenheiten informiert. Dies schließt einen halbjährlichen Risikoprüfungsprozess mit ein, der gleichzeitig Bestandteil unseres steuerlichen Governance-Rahmens ist. Der Finanzvorstand bzw. der gesamte Vorstand, die vom Corporate-Tax-Team beraten werden, sind letztendlich für Entscheidungen zu verschiedenen Themen verantwortlich, darunter auch zu bedeutenden oder einmaligen Transaktionen mit potenziell erhöhtem Steuerrisiko (z. B. Mergers and Acquisition).

Unser ‚Fair Play‘-Verhaltenskodex (.Code of Conduct‘) legt dar, welche Möglichkeiten den Beschäftigten zur Verfügung stehen, wenn sie unrechtmäßiges oder unethisches Verhalten bemerken. Dazu zählen auch anonyme Meldungen oder ‚Whistleblowing‘-Verfahren. Die Abschlussprüfung der adidas AG beinhaltet die Prüfung von Berichtsangaben mit steuerlichem Bezug.

Umgang mit Steuerbehörden

Wir sind an einer kooperativen Beziehung mit den Steuerbehörden interessiert. Wir beantworten formelle und informelle Informationsanfragen. Fallabhängig entscheiden wir, ob wir Geschäftsentwicklungen von besonderer Tragweite proaktiv an die örtlichen Steuerbehörden kommunizieren. Im Jahr 2022 waren wir in keinem der Länder, in dem wir tätig sind, in die öffentliche Politik in Bezug auf Steuerrecht oder Steuerrechtsänderungen involviert.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE


2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR



4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Steuerplanung

Wir stellen sicher, dass das steuerliche Profil unserer Aktivitäten mit den grundsätzlichen Betriebsstrukturen unserer Organisation übereinstimmt. Dementsprechend besitzen die Transaktionen kommerzielle oder wirtschaftliche Substanz und wir sehen von konstruierten oder künstlichen Arrangements ab. Unsere ‚Transfer Pricing Policy‘ (Verrechnungspreisrichtlinie) verlangt, dass konzerninterne Transaktionen nach dem Fremdvergleichsgrundsatz durchgeführt werden. Folglich werden unsere Gewinne in den Ländern erzielt und versteuert, in denen die Wertschöpfung erfolgt ist. 

NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

Als Bestandteil dieses zusammengefassten Lageberichts veröffentlicht adidas gemäß §§ 315b, 315c HGB in Verbindung mit §§ 289b bis 289e HGB eine für die adidas AG und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung sind im gesamten Lagebericht entsprechend gekennzeichnet zu finden. Diese Inhalte waren Gegenstand einer gesonderten Prüfung mit hinreichender Sicherheit („Reasonable Assurance“), gekennzeichnet mit , oder begrenzter Sicherheit („Limited Assurance“), gekennzeichnet mit , durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und waren nicht Teil der Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Weiterführende Links und Querverweise sind nicht Teil der nichtfinanziellen Erklärung und wurden nicht geprüft.

► **SIEHE VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS**

adidas wendet die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) als Rahmenwerk für die externe Berichterstattung an. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, wurden in Anlehnung an die GRI-Standards erstellt. Der GRI-Content-Index ist online zu finden. ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](https://report.adidas-group.com)

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

BESCHREIBUNG DES GESCHÄFTSMODELLS

- ▶ SIEHE GLOBAL SALES
- ▶ SIEHE GLOBAL OPERATIONS

UMWELTBELANGE

- Nachhaltigere Materialien und kreislaufwirtschaftliche Prozesse
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
 - ▶ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM
 - ▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT
- Dekarbonisierung
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Wasserverbrauch (Beschaffungskette)
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Abfallvermeidung (Beschaffungskette)
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Biodiversität
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

PRODUKTVERANTWORTUNG

- Produktsicherheit und -integrität
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE

- Faire Arbeitsbedingungen
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Zuliefererbeziehungen
 - ▶ SIEHE GLOBAL OPERATIONS

MITARBEITERBELANGE

- Diversität, Gleichstellung und Inklusion
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM
 - ▶ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM
 - ▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT
- Mitarbeitererlebnis und -engagement
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM
 - ▶ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM
 - ▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT
- Weiterbildung
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM
- Vergütung
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM

VERBRAUCHERBELANGE

- Mitgliedschaft
 - ▶ SIEHE GLOBAL SALES
 - ▶ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM
 - ▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

BEKÄMPFUNG VON KORRUPTION UND BESTECHUNG

- Ethische Geschäftspraktiken
 - ▶ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

STEUERN

- Ansatz in Bezug auf Steuern
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

SUSTAINABLE FINANCE

- EU-Taxonomie
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
 - ▶ SIEHE EU-TAXONOMIE-TABELLEN

3

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

INTERNES MANagementsYSTEM _____	125
GESCHÄFTSENTWICKLUNG _____	129
GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG _____	131
BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG _____	139
TREASURY _____	146
JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG _____	153
GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN _____	163
AUSBLICK _____	168
RISIKO- UND CHANCENBERICHT _____	171
BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT _____	194

INTERNES MANagementsYSTEM

Für unser Unternehmen und alle seine Stakeholder haben wir uns zu einer erheblichen Wertschöpfung verpflichtet. Diesen Wertzuwachs wollen wir erreichen, indem wir durch Umsatz- und Gewinnsteigerungen einen starken operativen Cashflow generieren und gleichzeitig unsere Vermögenswerte proaktiv steuern. Das Planungs- und Controllingsystem unseres Unternehmens ist daher so konzipiert, dass es eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung stellt, mit denen wir unsere aktuelle Performance bewerten und künftige Strategie- und Investitionsentscheidungen so ausrichten können, dass die wirtschaftlichen und organisatorischen Möglichkeiten optimal genutzt werden.

INTERNES MANagementsYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUE AUSGERICHTET

Um den Wertzuwachs zu fördern und zu steuern, konzentriert sich das Management des Unternehmens auf eine Reihe bedeutsamer finanzieller Leistungsindikatoren (KPIs). Zur Verbesserung des operativen Cashflows tragen hauptsächlich die Verbesserung von Umsatz und Betriebsergebnis sowie der Fokus auf das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bei. Gleichzeitig wirken sich wertsteigernde Investitionen positiv auf das zukünftige Betriebsergebnis und die Entwicklung des operativen Cashflows aus. Unser starker Fokus auf die Wertschöpfung spiegelt sich in den kurz- und langfristigen variablen Vergütungskomponenten unseres Managements wider, die an die Steigerung von Umsatz und Betriebsergebnis geknüpft sind. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://adidas-group.com/s/verguetung)

STEIGERUNG VON UMSATZ UND BETRIEBSERGEBNIS

Im Jahr 2022 war der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen noch einer unserer bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren. 2023 wird ein Übergangsjahr sein, in dem wir uns darauf konzentrieren, inkrementellen Umsatz zu generieren und den absoluten operativen Gewinn zu stabilisieren.

Das Umsatzwachstum spiegelt die Attraktivität unseres Produktangebots wider, das durch Innovation und unsere Fähigkeit, aktuelle Verbrauchertrends zu erkennen und darauf zu reagieren, angetrieben wird. Um sicherzustellen, dass wir die relevantesten Informationen zur Bewertung unserer jeweiligen Leistung haben, werden Fremdwährungseffekte nicht berücksichtigt. Deshalb ist währungsbereinigtes Umsatzwachstum für uns ein bedeutsamster Leistungsindikator.

Das Betriebsergebnis als weiterer bedeutsamster Leistungsindikator hilft uns dabei, die operative Leistung unseres Unternehmens zu treiben und zu verbessern. Zu den wesentlichen Treibern des Betriebsergebnisses gehören:

- **Entwicklung von Umsatz und Bruttomarge:** Das Management konzentriert sich darauf, diejenigen Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Zu unseren wesentlichen Maßnahmen gehören die Planung von Preis- und Lagerräumungsaktivitäten entsprechend den Marktgegebenheiten, die Optimierung unseres Produkt- und Vertriebskanalmix sowie das Management der Produkt- und Lieferkettenkosten.
- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Das Management räumt der strikten Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen eine zentrale Rolle ein. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens, insbesondere bei den Marketingaufwendungen und Betriebsgemeinkosten. Generell stellen die Marketingaufwendungen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, wenn es darum geht, die Attraktivität unserer Marke zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Aus diesem Grund wollen wir die Effizienz unserer Marketinginvestitionen verbessern. Dazu fokussieren wir

unsere Kommunikationsaktivitäten auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marke. Unsere Promotion-Aufwendungen konzentrieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Verbänden, Athlet*innen und kulturell relevanten Marketingpartner*innen. Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die Betriebsgemeinkosten strikt kontrollieren. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Harmonisierung unserer Geschäftsprozesse, die Standardisierung unserer Systeme, die Vermeidung von Redundanzen im Unternehmen und die Realisierung von Skaleneffekten wichtige Maßnahmen.

MANAGEMENT VON CASHFLOW UND OPERATIVEM KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITAL

Das aktive Management von Liquidität, Cashflow und des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bleibt für uns im Fokus und wird in Zukunft weiterhin durch unser Management genau überwacht. Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals generell eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzstruktur ein. Das operative kurzfristige Betriebskapital ergibt sich aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zuzüglich der Vorräte, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

Der bedeutsamste Leistungsindikator ist dabei für uns das Verhältnis des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte bei Effizienzsteigerungen in unserem Geschäftszyklus verfolgen.

Wir sind bestrebt, unsere Lagerbestände proaktiv zu managen, sodass wir die Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir sorgfältig die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Wertminderung des Bestands vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu minimieren. Die Verweildauer im Lager wird daher in regelmäßigen Abständen kontrolliert und bewertet („Inventory Days Lasting“ – „IDL“). Wir messen damit, wie viele Tage Artikel durchschnittlich im Lager verweilen, bevor sie verkauft werden, und verdeutlichen so die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, arbeiten wir daran, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Forderungslaufzeit („Days of Sales Outstanding“ – „DSO“) reduzieren sowie die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir daran, optimale Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

INVESTITIONSAUSGABEN MIT DEM ZIEL DER MAXIMIERUNG ZUKÜNFTIGER RENDITEN

Die Verbesserung der Effektivität von Investitionsausgaben ist ein weiterer wichtiger Hebel, um unseren Cashflow zu steigern. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt das Management auf Basis von Investitionsanträgen unterschiedlicher Unternehmensbereiche die Investitionsschwerpunkte fest und bestimmt daraufhin das komplette Investitionsbudget für das Unternehmen. In einem zweiten Schritt stimmen unsere Geschäftssegmente ihre Initiativen anhand der Vorgaben zu den Investitionsschwerpunkten und verfügbaren Budgets miteinander ab. Wir ermitteln das Renditepotenzial der geplanten Investitionsprojekte anhand der Kapitalwertmethode. Risiken berücksichtigen wir, indem wir gegebenenfalls einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen und damit unsere Einschätzung künftiger Erlöse reduzieren. Im Rahmen von Szenarienplanungen wird anhand von Veränderungen gegenüber den ursprünglichen Annahmen die Sensitivität der Investitionsrendite geprüft. Bei besonders aufwendigen Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben. Um die Kapitalrendite zu optimieren, bewerten wir insbesondere größere Projekte nach deren Abschluss und dokumentieren wichtige Rückschlüsse, damit diese für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

SONSTIGE LEISTUNGSINDIKATOREN

Neben den oben dargestellten bedeutsamsten finanziellen KPIs zur Beurteilung der Geschäftslage und des operativen Erfolgs des Unternehmens verwenden wir eine Reihe weiterer KPIs. Diese helfen uns dabei, unsere Fortschritte in Bereichen zu verfolgen, die ebenfalls wichtig für unseren Erfolg sind. Diese KPIs werden von den jeweiligen Geschäftsfunktionen verantwortet und in regelmäßigen Abständen bewertet. Zu diesen sonstigen Leistungsindikatoren, die wir überwachen und die auch Teil der strategischen Prüfung sind, die wir derzeit durchführen, gehören u. a. die Entwicklung der Anzahl der Mitglieder unseres Mitgliedschaftsprogramms das Engagement der Beschäftigten, der Anteil weiblicher Führungskräfte und unser Angebot an nachhaltigen Artikeln.

MITGLIEDSCHAFT

Wir möchten eine langfristige Beziehung zu unseren Konsument*innen aufbauen. Unser Mitgliedschaftsprogramm bietet personalisierte Erlebnisse und belohnt Interaktionen und Käufe unserer wertvollsten Konsument*innen. Unser Ziel ist es daher, die Mitgliederzahl im Laufe der Jahre zu erhöhen, und ihr Wachstum dient als Leistungsindikator für unseren Erfolg.

MITARBEITERENGAGEMENT UND -ERLEBNIS

Wir sind davon überzeugt, dass unseren Beschäftigten zuzuhören entscheidend dabei hilft, ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen und weiterhin die besten Talente zu rekrutieren und an uns zu binden. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Beschäftigten befragen und sie im Rahmen unserer Mitarbeiterbefragung ‚Employee Listening Survey‘ um Feedback bitten. ► [SIEHE UNSER TEAM](#)

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Da unser Fokus auf Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion liegt, möchten wir all unseren Beschäftigten die gleichen Ausgangschancen und Karrieremöglichkeiten bieten. Eines unserer Ziele besteht darin, den Anteil an Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2025 weltweit auf über 40 % zu steigern. ► [SIEHE UNSER TEAM](#)

LEISTUNG IM BEREICH NACHHALTIGKEIT

Wir sind fest entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Umwelt- und Sozialbereich weiter zu verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Zur Messung unseres Fortschritts in diesem Bereich haben wir den Leistungsindikator ‚Nachhaltiges Artikelangebot‘ entwickelt und eingeführt. Darüber hinaus verfolgen wir schon seit Jahren einen umfangreichen Aktionsplan mit klaren Zielen und beurteilen regelmäßig unsere Fortschritte bei diesen Zielen hinsichtlich der Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Wir erfassen den ökologischen Fußabdruck entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette, samt eigener Standorte weltweit. Außerdem überwachen und bewerten wir unsere Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Umwelt- und Sozialbereich. Wir berichten seit Jahren umfangreich und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen im Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl in diesem Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar. ► [SIEHE BEURTEILUNG VON](#)

[GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#) ► [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#) ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](#)

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

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR MESSUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

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

Anhand der jeweils seit Jahresbeginn erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die prognostizierten Geschäftsergebnisse für das Gesamtjahr monatlich beurteilt. Als weiterer Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung werden verfügbare Ergebnisse neuester relevanter Markt- und Konsumforschungen evaluiert.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Im Jahr 2022 hat adidas vor dem Hintergrund geopolitischer Spannungen sowie erhöhter makroökonomischer sowie unternehmensspezifischer Herausforderungen niedrigere Resultate als erwartet erzielt. Der Umsatz stieg auf währungsbereinigter Basis um 1 %. Die Bruttomarge ging um 3,4 Prozentpunkte auf 47,3 % zurück. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 3,7 Prozentpunkte auf 45,6 %. Die operative Marge des Unternehmens reduzierte sich um 6,4 Prozentpunkte auf 3,0 %. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 83 % auf 254 Mio. € zurück. Dies ist zum Teil auf Einmalkosten in Höhe von 350 Mio. € zurückzuführen. Diese Einmalkosten stehen im Zusammenhang mit unserer Entscheidung, unsere Geschäftstätigkeit in Russland einzustellen, einem beigelegten Rechtsstreit, höheren Rückstellungen für zollbezogene Risiken, Cash-Pooling in Ländern mit hoher Inflation sowie mit Restrukturierungskosten als Teil des Programms zur Geschäftsverbesserung des Unternehmens.

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

Globales Wirtschaftswachstum verlangsamt sich im Jahr 2022 ²⁹

Während das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) um 2,9 % gestiegen ist, hat sich das globale Wirtschaftswachstum im Jahr 2022 verlangsamt. Der Krieg in der Ukraine führte zu stark ansteigenden Energie- und Rohstoffpreisen und die steigende Inflation schwächte die Kaufkraft der Haushalte und belastete das Verbrauchervertrauen. Die globalen Notenbanken ergriffen schnelle und universelle Maßnahmen zur Straffung der Geldpolitik, was sich in höheren Zinssätzen widerspiegelte. Dies führte zu erheblichen Beeinträchtigungen der globalen Wirtschaftstätigkeit, und das Wachstum in den Industrieländern ging 2022 auf 2,5 % zurück. Covid-19-bedingte Störungen, vor allem in China, wirkten sich weiterhin negativ auf das Wachstum in manchen Teilen der Welt aus. Aufgrund negativer Spillover-Effekte aus den Industrieländern und einer schwächeren externen Nachfrage hat sich das Wachstum in den Schwellenländern im Vergleich zu 2021 fast halbiert und betrug 2022 3,4 %. Insgesamt haben sich die extrem hohe Inflation, die Straffung der Geldpolitik sowie Beeinträchtigungen in Bezug auf globale Lieferketten und Rohstoffverfügbarkeit sowohl auf die Industrie- als auch die Schwellenländer ausgewirkt. Global gesehen bleiben die Risiken im Zusammenhang mit eskalierenden geopolitischen Spannungen und einem Rückgang des Verbrauchervertrauens, was möglicherweise zu Rezessionen in Industrieländern führen kann, bestehen.

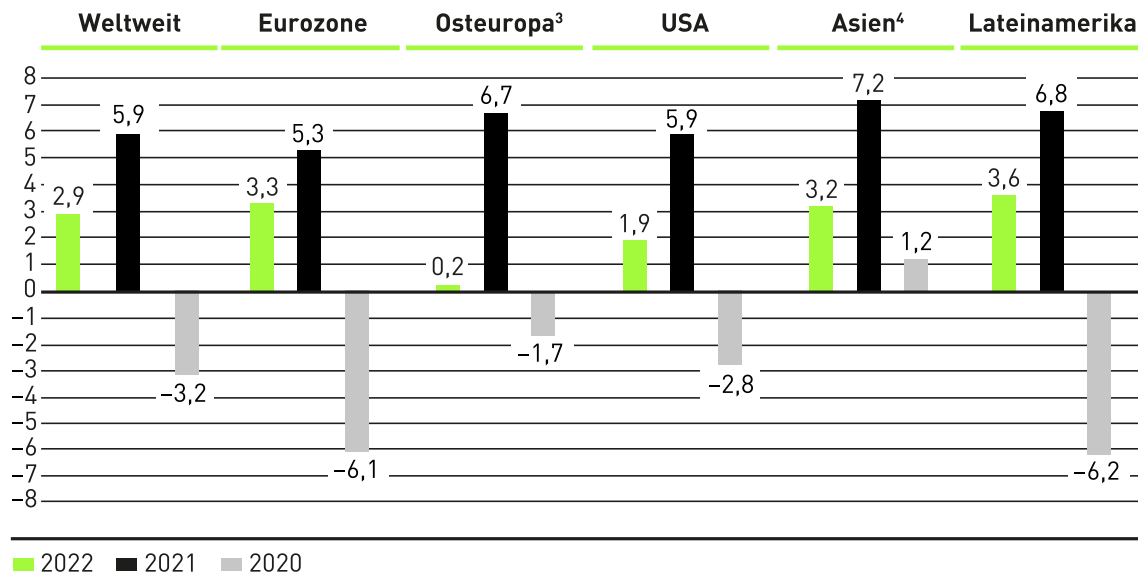
Moderates Wachstum der Sportartikelbranche im Jahr 2022

Die globale Sportartikelbranche wuchs im Jahr 2022 trotz des Drucks auf Beschaffungskosten und Lieferketten sowie einer gedämpften Nachfrage aufgrund niedrigerer Konsumausgaben bei Inflationsraten, die sich auf einem Mehrjahreshoch befanden. Zudem wurden in manchen Teilen der Welt, insbesondere in China, weiterhin strenge Lockdowns im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie durchgeführt. Während globale Lieferketten in der ersten Jahreshälfte infolge von Covid-19-bedingten Fabrikschließungen noch beeinträchtigt waren, stiegen in der zweiten Jahreshälfte die Lagerbestände branchenweit beträchtlich an, was verstärkt zu verkaufsfördernden Aktivitäten führte. Trotz dieser Herausforderungen profitierte die globale Nachfrage von sportlichen Großereignissen wie den Olympischen Winterspielen 2022 in Peking, der UEFA EURO 2022 der Frauen in England oder der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar. Bestehende globale Trends wie etwa die Beliebtheit von Sportswear (Athleisure) sowie das Bewusstsein für Gesundheit und Wellness haben weiter zugenommen. Darüber hinaus nehmen Konsument*innen Sportartikelhersteller für ihre Nachhaltigkeitsbemühungen

²⁹ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

mehr als je zuvor in die Verantwortung. Die Marken profitierten letztlich weiterhin von der Integrierung physischer Einzelhandels- sowie Online-Vertriebskanäle. Dieser Effekt wurde durch den Ausbau digitaler Plattformen und Mitgliedschaftsprogramme noch verstärkt. Auch für die Sportartikelindustrie bleiben die Risiken einer schwächeren Verbrauchernachfrage aufgrund der eingeschränkten Kaufkraft und eines globalen wirtschaftlichen Abschwungs bestehen.

ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS NACH REGIONEN^{1,2} IN %



1 Reale Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr; Zahlen für 2021 und 2020 gegenüber dem Vorjahr angepasst.
 2 Quelle: Weltbank. Stand: 10. Januar 2023.
 3 Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.
 4 Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

UMSATZWACHSTUM IN WESTLICHEN MÄRKTEN IM JAHR 2022

Im Geschäftsjahr 2022 nahm der Umsatz währungsbereinigt um 1 % zu. In Euro stieg der Umsatz um 6 % auf 22.511 Mio. € (2021: 21.234 Mio. €). Nach Märkten betrachtet stieg der Umsatz währungsbereinigt in allen Segmenten mit Ausnahme von China, wo der Umsatz im zweistelligen Prozentbereich zurückging. Während der Umsatz in Nordamerika und Lateinamerika jeweils im zweistelligen Prozentbereich wuchs, stieg er in EMEA im hohen einstelligen Prozentbereich. In Asien-Pazifik nahm der währungsbereinigte Umsatz im mittleren einstelligen Prozentbereich zu. ► [SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN](#)

Umsatz

+1% (währungsbereinigt)
22.511 Mio. €

UMSATZENTWICKLUNG DURCH STARKES ZWEISTELLIGES WACHSTUM BEI PERFORMANCE GETRIEBEN

Nach Kategorien betrachtet nahm der Umsatz im Bereich [Performance](#) währungsbereinigt im starken zweistelligen Prozentbereich zu. Verantwortlich dafür waren vor allem ein außergewöhnliches Wachstum im Bereich Fußball und ein starkes zweistelliges Wachstum in den Bereichen Running und Outdoor. Während der währungsbereinigte Umsatz im Bereich [Lifestyle](#) insgesamt zurückging, wuchs der Umsatz in Basketball stark zweistellig.

UMSATZERLÖSE¹ IN MIO. €

2022		22.511
2021		21.234
2020		18.435
2019		23.640
2018		21.915

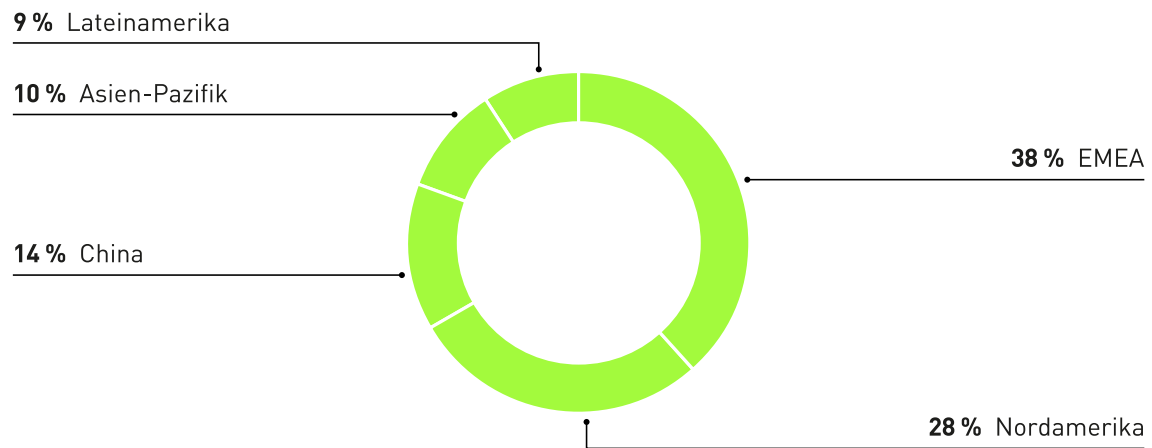
¹ Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN MIO. €¹

	2022	2021	Veränderung	Veränderung (währungs-bereinigt)
EMEA	8.550	7.760	10 %	9 %
Nordamerika	6.398	5.105	25 %	12 %
China	3.179	4.597	-31 %	-36 %
Asien-Pazifik	2.241	2.180	3 %	4 %
Lateinamerika	2.110	1.446	46 %	44 %
Andere Geschäftsbereiche	150	145	3 %	3 %
Gesamt²	22.511	21.234	6 %	1 %

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.
² Beinhaltet Zentralbereiche/Konsolidierung, die nicht direkt einem der Segmente zugeordnet werden können. Siehe Erläuterung 37.

UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN %¹



¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

PRODUKTBEREICH SCHUHE TREIBT UMSATZWACHSTUM 2022

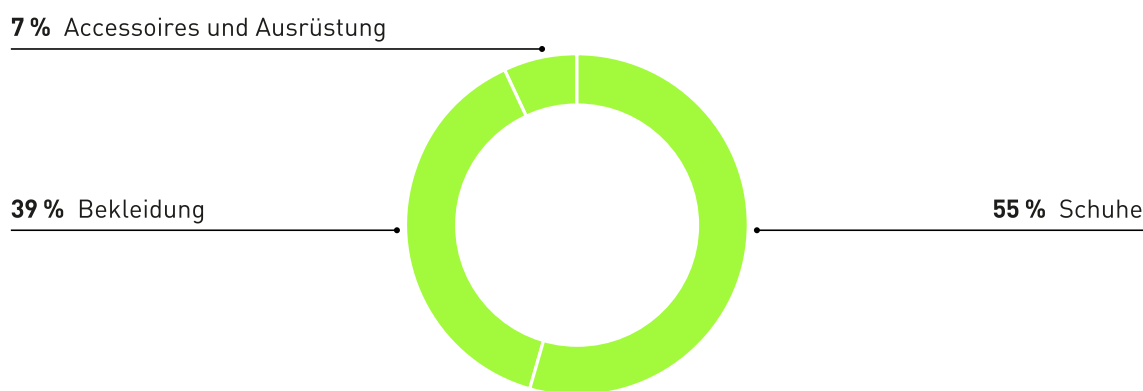
Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe nahm 2022 aufgrund zweistelliger Zuwächse im Bereich Performance um 3 % zu. Der Umsatz im Bereich Bekleidung ging trotz des Wachstums im zweistelligen Prozentbereich in Performance währungsbereinigt um 5 % zurück. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Accessoires und Ausrüstung nahm um 19 % zu, was hauptsächlich auf die gestiegene Nachfrage in der Kategorie Fußball, getrieben durch die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft Katar 2022, zurückzuführen ist.

UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN MIO. €¹

	2022	2021	Veränderung	Veränderung (währungs-bereinigt)
Schuhe	12.402	11.336	8 %	3 %
Bekleidung	8.732	8.710	0 %	-5 %
Accessoires und Ausrüstung	1.493	1.187	26 %	19 %
Gesamt²	22.511	21.234	6 %	1 %

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider. ² Beinhaltet Zentralbereiche/Konsolidierung, die nicht direkt einer der Produktkategorien zugeordnet werden können. Siehe Erläuterung 37.

UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN %¹



¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

STIEGENDE UMSATZKOSTEN DURCH HÖHERE KOSTEN DER LIEFERKETTE

Umsatzkosten werden definiert als der Betrag, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2022 lagen die Umsatzkosten mit 11.867 Mio. € um 13 % über dem Vorjahresniveau (2021: 10.469 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt vor allem höhere Kosten innerhalb der Lieferkette sowie ein gestiegenes Beschaffungsvolumen wider.

BRUTTOMARGE BEI 47,3 %

Im Geschäftsjahr 2022 ging das Bruttoergebnis um 1 % auf 10.644 Mio. € zurück (2021: 10.765 Mio. €). Dies entspricht einem Rückgang der Bruttomarge um 3,4 Prozentpunkte auf 47,3 % (2021: 50,7 %). Breit gefächerte Preiserhöhungen wurden durch die stark gestiegenen Kosten der Lieferkette, resultierend aus gestiegenen Produkt- und Frachtkosten, sowie durch höhere Rabatte, insbesondere in der zweiten Jahreshälfte, mehr als aufgehoben. Darüber hinaus haben ein ungünstigerer Markt-, Kategorie- und Vertriebskanalmix, negative Währungsentwicklungen und Einmalkosten von mehr als 50 Mio. € im Zusammenhang mit der Entscheidung des Unternehmens seine Geschäftstätigkeit in Russland aufzugeben sowie mit höheren Rückstellungen für zollbezogene Risiken die Entwicklung der Bruttomarge im Jahr 2022 belastet.

BRUTTOMARGE ^{1,2} IN %

2022		47,3
2021		50,7
2020		50,0
2019		52,0
2018		51,8

1 Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

2 Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE SOWIE SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE STEIGEN

Im Geschäftsjahr 2022 nahmen die Lizenz- und Provisionserträge um 31 % auf 112 Mio. € zu (2021: 86 Mio. €), was die gestiegenen Lizenzeinnahmen widerspiegelt. Die sonstigen betrieblichen Erträge nahmen um 529 % auf 173 Mio. € zu (2021: 28 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von Erträgen aus Vereinbarungen mit der Authentic Brands Group nach Abschluss der Veräußerung von Reebok.

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNISS ZUM UMSATZ STEIGEN UM 3,7 PROZENTPUNKTE

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen, einschließlich Abschreibungen, enthalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen sowie Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2022 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 15 % auf 10.260 Mio. €, was auch auf ungünstige Währungsentwicklungen zurückzuführen ist (2021: 8.892 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 3,7 Prozentpunkte auf 45,6 % (2021: 41,9 %). Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen beliefen sich 2022 auf 2.763 Mio. € (2021: 2.547 Mio. €). Dies entspricht einem Anstieg um 8 % und reflektiert die fortlaufenden Investitionen in die Durchführung von Kampagnen, insbesondere zu wichtigen Sportereignissen wie den Olympischen Winterspielen 2022 in Peking, der UEFA Fußball-Europameisterschaft der Frauen 2022 und der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft Katar 2022. Darüber hinaus investierte adidas in den Launch neuer Produkte wie beispielsweise den Adizero Adios Pro 3, die adidas x Gucci Kollektion und die Nationalmannschaftstrikot für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft Katar 2022 sowie in die Verbesserung der Konsumentenerlebnisse auf seinen digitalen sowie physischen Plattformen. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,3 Prozentpunkte auf 12,3 % (2021: 12,0 %). Die Vertriebsaufwendungen stiegen im Geschäftsjahr 2022 um 17 % auf 5.601 Mio. € (2021: 4.782 Mio. €), was hauptsächlich auf gestiegene Personal- und Logistikkosten zurückzuführen ist. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Vertriebsaufwendungen um 2,4 Prozentpunkte auf 24,9 % (2021: 22,5 %). Die Verwaltungsaufwendungen nahmen vor allem aufgrund gestiegener Beratungs- und Gebäudekosten um 11 % auf 1.651 Mio. € zu (2021: 1.481 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz lagen die Verwaltungsaufwendungen bei 7,3 % und damit 0,4 Prozentpunkte über dem Vorjahresniveau (2021: 7,0 %). Insgesamt stiegen die Betriebsgemeinkosten um 18 % auf 7.498 Mio. € (2021: 6.345 Mio. €), hauptsächlich getrieben durch Investitionen in DTC und die Infrastruktur des Unternehmens. Die Betriebsgemeinkosten enthalten weiterhin Einmalkosten von mehr als 250 Mio. €, von denen der Großteil auf die Entscheidung des Unternehmens zurückzuführen ist, seine Geschäftstätigkeit in Russland aufzugeben, einen kürzlich beigelegten Rechtsstreit sowie auf Restrukturierungskosten als Teil des Programms zur Geschäftsverbesserung des Unternehmens. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Betriebsgemeinkosten um 3,4 Prozentpunkte auf 33,3 % (2021: 29,9 %). ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 31**

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN ^{1,2} IN % DER UMSATZERLÖSE

2022		45,6
2021		41,9
2020		46,5
2019		41,6
2018		41,9

1 Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

2 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

MARKETING- UND POINT-OF-SALE-AUFWENDUNGEN ^{1,2} IN % DER UMSATZERLÖSE

2022		12,3
2021		12,0
2020		12,9
2019		12,9
2018		13,7

1 Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

2 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

EBITDA GEHT UM 39 % ZURÜCK

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) ging im Geschäftsjahr 2022 um 39 % auf 1.874 Mio. € zurück (2021: 3.066 Mio. €). Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte stiegen im Jahr 2022 um 23 % auf 1.371 Mio. € (2021: 1.115 Mio. €).

EBITDA ^{1,2,3} IN MIO. €

2022		1.874
2021		3.066
2020		1.967
2019		3.845
2018		2.882

1 EBITDA = Gewinn vor Steuern + Netto-Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen – Wertaufholungen.

2 Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

3 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

OPERATIVE MARGE GEHT AUF 3,0 % ZURÜCK

Das Betriebsergebnis reduzierte sich im Geschäftsjahr 2022 um 66 % auf 669 Mio. € (2021: 1.986 Mio. €). Die operative Marge sank um 6,4 Prozentpunkte auf 3,0 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 9,4 %. Verantwortlich dafür waren die Verringerung der Bruttomarge, der Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz und die Einmalkosten im Jahr 2022 von mehr als 300 Mio. €. Die Einmalkosten stehen im Zusammenhang mit der Entscheidung des Unternehmens, seine

Geschäftstätigkeit in Russland aufzugeben, einem beigelegten Rechtsstreit, höheren Rückstellungen für zollbezogene Risiken und mit Restrukturierungskosten als Teil des Programms zur Geschäftsverbesserung des Unternehmens.

Operative Marge

3,0%
-6,4 PP

BETRIEBSERGEBNIS ^{1,2} IN MIO. €

2022		669
2021		1.986
2020		746
2019		2.660
2018		2.368

1 Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.
2 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

OPERATIVE MARGE ^{1,2,3} IN %

2022		3,0
2021		9,4
2020		4,0
2019		11,3
2018		10,8

1 Operative Marge = (Betriebsergebnis/Umsatz) × 100.
2 Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.
3 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

FINANZERGEBNIS GEHT ZURÜCK

Die Finanzerträge stiegen im Geschäftsjahr 2022 um 102 % auf 39 Mio. € (2021: 19 Mio. €), während die Finanzaufwendungen vor allem getrieben durch steigende Zinssätze und Währungseffekte um 110 % auf 320 Mio. € stiegen (2021: 153 Mio. €). Das Finanzergebnis wurde zudem durch Einmalkosten von mehr als 50 Mio. € im Zusammenhang mit Cash-Pooling in Ländern mit hoher Inflation belastet. Infolgedessen belief sich das Finanzergebnis des Unternehmens auf –281 Mio. € im Vergleich zu –133 Mio. € im Vorjahr.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 33

STEUERQUOTE STEIGT AUF 34,5 %

Die Steuerquote des Unternehmens stieg im Jahr 2022 um 15,0 Prozentpunkte auf 34,5 % (2021: 19,4 %). Dieser Anstieg ist hauptsächlich bedingt durch nicht abzugsfähige Aufwendungen in Russland sowie durch die Ausbuchung aktiver latenter Steuern. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 35

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN BETRÄGT 254 MIO. €

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging im Vergleich zum Vorjahr um 83 % auf 254 Mio. € zurück (2021: 1.492 Mio. €). Dies ist zum Teil auf Einmalkosten in Höhe von 350 Mio. € zurückzuführen. Diese Einmalkosten stehen im Zusammenhang mit der Entscheidung des Unternehmens, sein Geschäft in Russland aufzugeben, einem beigelegten Rechtsstreit, höheren Rückstellungen für zollbezogene Risiken, dem Cash-Pooling in Ländern mit hoher Inflation sowie mit Restrukturierungskosten als Teil des Programms zur Geschäftsverbesserung des Unternehmens. Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen sank um 83 % auf 1,25 € (2021: 7,47 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen verringerte sich ebenfalls um 83 % auf 1,25 € (2021: 7,47 €).

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen

-83%
254 Mio. €

GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN MIO. €^{1,2}

2022		254
2021		1.492
2020		461
2019		1.918
2018		1.709

¹ Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

² IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

UNVERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE^{1,2} IN €

2022		1,25
2021		7,47
2020		2,31
2019		9,70
2018		8,46

¹ Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

² IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien ging zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 13.057.657 Aktien auf 178.537.198 Aktien zurück. Diese Entwicklung resultierte aus dem Rückkauf von Aktien im Rahmen der Aktienrückkaufaktivitäten des Unternehmens sowie die Einziehung zurückgekaufter Aktien. Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 183.263.629 (2021: 194.172.984).

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GEWINN AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN BETRÄGT 384 MIO. €

Im Geschäftsjahr 2022 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 384 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich auf die Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen ist (2021: Gewinn in Höhe von 666 Mio. €). ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#)

AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN BETRÄGT 612 MIO. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, ging um 71 % auf 612 Mio. € zurück (2021: 2.116 Mio. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen sank somit um 69 % auf 3,34 € (2021: 10,90 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen ging ebenfalls um 69 % auf 3,34 € zurück (2021: 10,90 €).

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

AKTIVA

Zum 31. Dezember 2022 verringerte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 8 % auf 20.296 Mio. € (2021: 22.137 Mio. €), da der Rückgang der flüssigen Mittel sowie der als zur Veräußerung gehalten klassifizierten Vermögenswerte den Anstieg der Vorräte, der sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte mehr als aufhob.

BILANZSTRUKTUR¹ IN % DER BILANZSUMME

	2022	2021
Aktiva (in Mio. €)	20.296	22.137
Flüssige Mittel	3,9 %	17,3 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12,5 %	9,8 %
Vorräte	29,4 %	18,1 %
Anlagevermögen ²	34,2 %	30,2 %
Nutzungsrechte (IFRS 16) ³	38,4 %	38,4 %
Sonstige Vermögenswerte	20,0 %	24,5 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

2 Anlagevermögen = Sachanlagen + Nutzungsrechte + Geschäfts- oder Firmenwerte + sonstige immaterielle Vermögenswerte + langfristige Finanzanlagen.

3 In Prozent des Anlagevermögens.

Die kurzfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 16 % auf 11.732 Mio. € zurück (2021: 13.944 Mio. €). Die flüssigen Mittel verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 79 % auf 798 Mio. € (2021: 3.828 Mio. €). Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf den Mittelabfluss aus betrieblicher Tätigkeit, den Rückkauf von Aktien der adidas AG sowie die Dividendenzahlung für das Jahr 2021 zurückzuführen und konnte durch die Erlöse aus der Veräußerung des Reebok Geschäfts und die Ausgabe von zwei Anleihen nur teilweise ausgeglichen werden. Währungseffekte in Höhe von 19 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2022 mit 5.973 Mio. € um 49 % über dem Vorjahresniveau (2021: 4.009 Mio. €). Der Anstieg ist hauptsächlich auf höhere Produkt- und Frachtkosten, ein verändertes Bestellverhalten infolge der längeren Transportzeiten, die Beendigung der Yeezy Partnerschaft und die niedrigere Vergleichsbasis im Vorjahr aufgrund der Auswirkungen der Fabrikschließungen in Vietnam zurückzuführen. Währungsbereinigt stiegen die Vorräte ebenfalls um 49 %. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 08**

VORRÄTE IN MIO. €

2022		5.973
2021		4.009
2020		4.397
2019		4.085
2018		3.445

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2022 um 16 % auf 2.529 Mio. € (2021: 2.175 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf das starke Umsatzwachstum des Unternehmens in westlichen Märkten und die niedrigere Vergleichsbasis im Vorjahr aufgrund der Auswirkungen der Fabrikschließungen in Vietnam zurückzuführen. Währungsbereinigt stiegen die

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auch um 16 %. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich auf 1.014 Mio. € (2021: 745 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf aufgeschobene Gegenleistungen in Höhe von 241 Mio. € im Zusammenhang mit der Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte stiegen aufgrund höherer Steuererstattungsansprüche zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 24 % auf 1.316 Mio. € (2021: 1.062 Mio. €). Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte gingen aufgrund der Veräußerung des Reebok Geschäfts auf 0 Mio. € (2021: 2.033 Mio. €) zurück.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 06 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 07 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 09

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €

2022	2.529	2.529
2021	2.175	2.175
2020	1.952	1.952
2019	2.625	2.625
2018	2.418	2.418

Die langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 5 % auf 8.563 Mio. € (2021: 8.193 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg des Anlagevermögens und der sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte zurückzuführen. Das Anlagevermögen erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 4 % auf 6.935 Mio. € (2021: 6.696 Mio. €). Die Nutzungsrechte stiegen um 4 % auf 2.665 Mio. € (2021: 2.569 Mio. €) aufgrund der Zugänge und positiver Währungseffekte. Der Geschäfts- oder Firmenwert stieg aufgrund positiver Währungseffekte um 3 % auf 1.260 Mio. € (2021: 1.228 Mio. €) und die sonstigen immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich um 22 % auf 429 Mio. € (2021: 352 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von Zugängen bei Software, einschließlich selbst erstellter Software und neuer Patente. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich um 110 % auf 336 Mio. € (2021: 160 Mio. €), was in erster Linie auf die Earn-Out-Komponente im Zusammenhang mit der Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen ist. Die latenten Steueransprüche betrugen 1.216 Mio. € (2021: 1.263 Mio. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 35

PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 3 % auf 9.257 Mio. € (2021: 8.965 Mio. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2022 auf 527 Mio. € (2021: 29 Mio. €). Hauptgrund dafür war die Umgliederung der eigenkapitalneutralen Wandelanleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € aufgrund deren Fälligkeit im Jahr 2023. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2.908 Mio. € um 27 % über dem Vorjahresniveau (2021: 2.294 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf das höhere Beschaffungsvolumen und die gestiegenen Produkt- und Frachtkosten zurückzuführen. Auf währungsbereinigter Basis stiegen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ebenfalls um 27 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 auf 643 Mio. € (2021: 573 Mio. €), in erster Linie aufgrund von Leasingmodifikationen und Neubewertungen. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen vor allem aufgrund höherer Zollverbindlichkeiten um 17 % auf 424 Mio. € (2021: 363 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2022 um 9 % auf 1.589 Mio. € (2021: 1.458 Mio. €). Verantwortlich dafür waren hauptsächlich ein Anstieg der Rückstellungen für Rücklieferungen, der teilweise durch niedrigere Rückstellungen für Personalkosten ausgeglichen wurde. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden gingen zum 31. Dezember 2022 um 10 % auf 2.412 Mio. € zurück (2021: 2.684 Mio. €), aufgrund niedrigerer Rückstellungen für Personalkosten im Zusammenhang mit der

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

jährlichen Bonuszahlung des Unternehmens an seine bonusberechtigten Mitarbeiter*innen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 4 % auf 452 Mio. € (2021: 434 Mio. €). Die Verbindlichkeiten, die als zur Veräußerung gehalten klassifiziert werden, reduzierten sich im Zusammenhang mit der Veräußerung des Reebok Geschäfts von 594 Mio. € im Jahr 2021 auf 0 Mio. € Ende Dezember 2022. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 21](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 22](#)

BILANZSTRUKTUR¹ IN % DER BILANZSUMME²

	2022	2021
Passiva (in Mio. €)	20.296	22.137
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	2,6 %	0,1 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14,3 %	10,4 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	14,5 %	11,1 %
Sonstige Verbindlichkeiten	42,2 %	43,0 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16) ²	34,9 %	29,8 %
Gesamtes Eigenkapital	26,4 %	35,4 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

2 In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €


2022		2.908
2021		2.294
2020		2.390
2019		2.703
2018		2.300

Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2022 auf 5.688 Mio. € (2021: 5.334 Mio. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich zum 31. Dezember 2022 um 19 % auf 2.946 Mio. € (2021: 2.466 Mio. €). Dieser Anstieg ist hauptsächlich der Platzierung von zwei neuen Anleihen mit einem Gesamtvolumen von 1.000 Mio. € im November 2022 zuzuschreiben und wurde teilweise durch die Umgliederung der eigenkapitalneutralen Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten kompensiert. Diese Umgliederung resultiert aus der Fälligkeit der Wandelanleihe im Jahr 2023. Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 4 % auf 2.343 Mio. € (2021: 2.263 Mio. €), da die vorzeitige Beendigung von Mietverträgen im Zusammenhang mit der Schließung der Geschäftstätigkeit von adidas in Russland durch Anstiege bei sonstigen Leasingverträgen und Währungseffekten mehr als aufgehoben wurde. Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 14 % auf 44 Mio. € (2021: 51 Mio. €) aufgrund von eingebetteten derivativen Finanzinstrumenten. Die latenten Steuerschulden stiegen zum 31. Dezember 2022 um 11 % auf 135 Mio. € (2021: 122 Mio. €). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen gingen zum 31. Dezember 2022 um 41 % auf 88 Mio. € zurück (2021: 149 Mio. €), was niedrigere Rückstellungen für Personalkosten widerspiegelt. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 23](#)

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital ging zum 31. Dezember 2022 um 34 % auf 4.991 Mio. € zurück (2021: 7.519 Mio. €). Dieser Rückgang ist hauptsächlich dem Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 2.500 Mio. €, der Dividendenzahlung an Aktionär*innen für das Geschäftsjahr 2021 in Höhe von 610 Mio. €, dem Rückgang der Hedging-Rücklagen in Höhe von 63 Mio. € sowie einem negativen Währungseffekt in Höhe von 70 Mio. € zuzuschreiben. Diese Entwicklung konnte nur teilweise durch den

im Geschäftsjahr 2022 erwirtschafteten Gewinn, sowie durch den positiven Effekt der Neubewertung der leistungsorientierten Pensionszusagen ausgeglichen werden. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 26](#)

EIGENKAPITALQUOTE ^{1,2} IN %

2022		24,6
2021		34,0
2020		30,7
2019		32,9
2018		40,8

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
2 Eigenkapitalquote = auf Anteilseigner entfallendes Kapital / Bilanzsumme.

OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

Zum Ende des Geschäftsjahres 2022 erhöhte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 44 % auf 5.594 Mio. € (2021: 3.890 Mio. €). Währungsbereinigt stieg das operative kurzfristige Betriebskapital um 44 %. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz stieg um 4,0 Prozentpunkte auf 24,0 % (2021: 20,0 %). Darin spiegeln sich die starke Zunahme der Vorräte als auch der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wider.

DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL ^{1,2} IN % DER UMSATZERLÖSE ³

2022		24,0
2021		20,0
2020		25,3
2019		18,1
2018		19,0

1 Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital = Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals/4. Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.
2 Die Zahl für 2021 spiegelt die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider. Berechnungslogik wird auch für internes Reporting angewandt.
3 Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider. Berechnungslogik wird auch für internes Reporting angewandt.

INVESTITIONSANALYSE

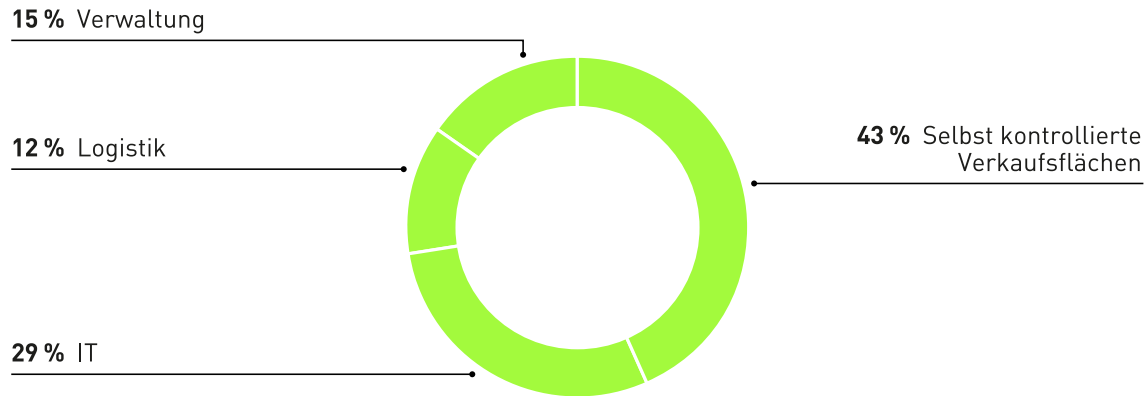
Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen und Nutzungsrechte gemäß IFRS 16) verwendet werden. Die Investitionen erhöhten sich um 4 % auf 695 Mio. € (2021: 667 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen stiegen um 2 % auf 504 Mio. € (2021: 494 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betragen 191 Mio. € (2021: 173 Mio. €). Die Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte stiegen im Geschäftsjahr 2022 um 3 % auf 530 Mio. € an (2021: 516 Mio. €).

Initiativen im Zusammenhang mit [selbst kontrollierten Verkaufsflächen](#), die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 43 % der Gesamtinvestitionen aus (2021: 44 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 29 % bzw. 12 % der Gesamtinvestitionen (2021: 27 % bzw. 19 %). Weitere 15 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2021: 10 %). Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 46 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2021:

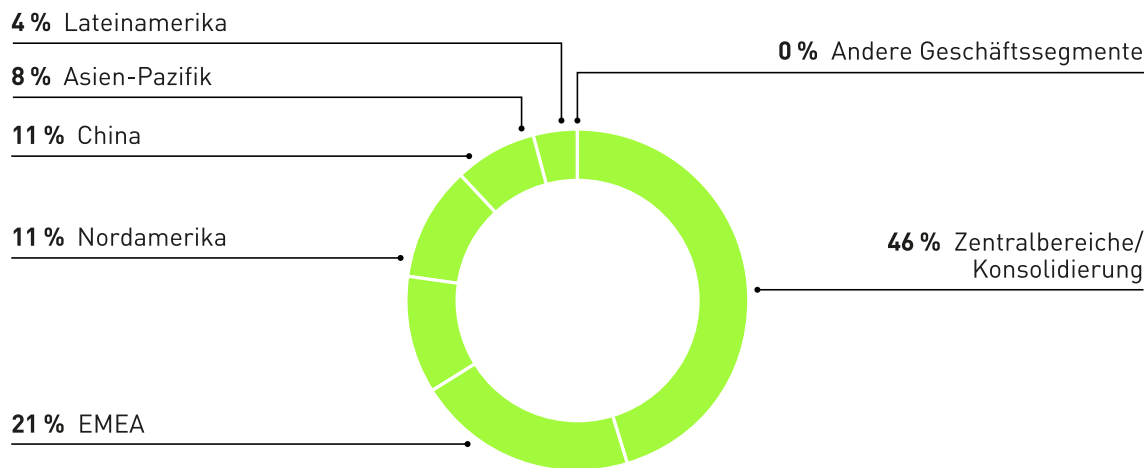
1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
--	---	--	------------------------------	---------------------------------------

49 %). Nach Regionen betrachtet entfielen auf EMEA 21 % der Gesamtinvestitionen (2021: 19 %), auf China 11 % (2021: 19 %) auf dem gleichen Niveau wie Nordamerika mit ebenfalls 11 % (2021: 4 %), gefolgt von Asien-Pazifik mit 8 % (2021: 5 %) und Lateinamerika mit 4 % (2021: 3 %).

INVESTITIONEN NACH BEREICHEN IN %



INVESTITIONEN NACH SEGMENTEN IN %



LIQUIDITÄTSANALYSE

Der Mittelabfluss aus betrieblicher Tätigkeit belief sich im Geschäftsjahr 2022 auf 543 Mio. € (2021: Mittelzufluss in Höhe von 3.192 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit betrug 458 Mio. € (2021: Mittelzufluss in Höhe von 2.873 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf das niedrigere Betriebsergebnis und den höheren Bestand an Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen.

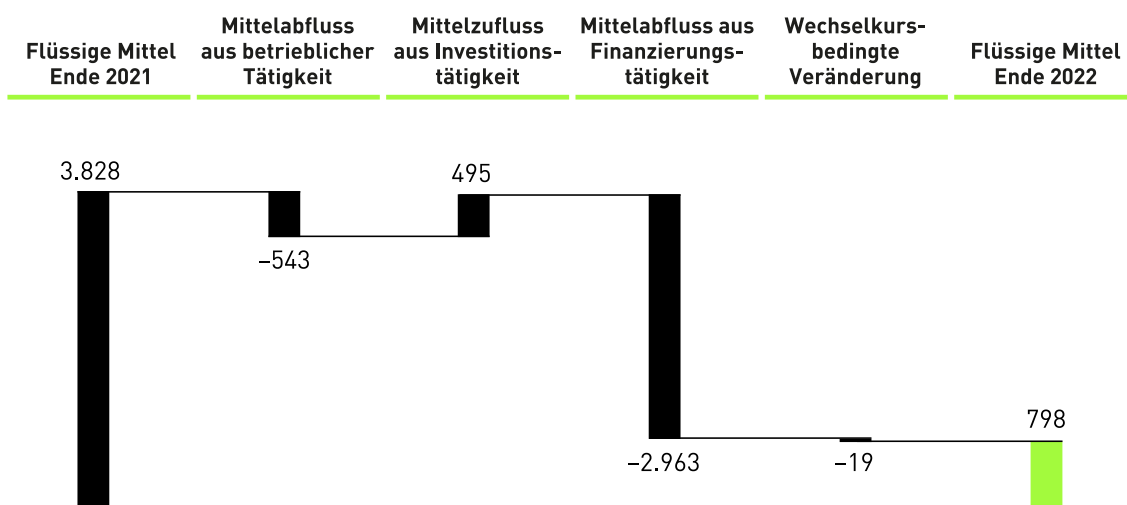
Der Mittelzufluss aus Investitionstätigkeit belief sich im Jahr 2022 auf 495 Mio. € (2021: Mittelabfluss in Höhe von 424 Mio. €) und der Mittelzufluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit betrug 495 Mio. € (2021 Mittelabfluss in Höhe von 415 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die Erlöse in Verbindung mit der Veräußerung von Reebok im Jahr 2022 zurückzuführen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit belief sich auf 2.963 Mio. € (2021: Mittelabfluss in Höhe von 2.991 Mio. €) und der Mittelabfluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit betrug 2.957 Mio. € (2021: Mittelabfluss in Höhe von 2.952 Mio. €). Dies ist auf die Erlöse aus der Platzierung von zwei Anleihen, die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten, den Rückkauf von adidas AG Aktien sowie die Dividendenzahlung für das Jahr 2021 zurückzuführen. Währungseffekte in Höhe von 19 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus (2021: positiver Effekt in Höhe von 57 Mio. €).

Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Rückgang der flüssigen Mittel zum 31. Dezember 2022 um 3.031 Mio. € auf 798 Mio. € (2021: 3.828 Mio. €).

VERÄNDERUNG DER FLÜSSIGEN MITTEL IN MIO. €



Zum 31. Dezember 2022 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 6.047 Mio. € (2021: 2.082 Mio. €). Das Verhältnis der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 auf 3,2 (2021: 0,7).

Im Jahr 2022 wurde die Methodologie zur Berechnung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten überarbeitet, um sie an die allgemeine Marktpraxis und den Ansatz der Ratingagenturen anzupassen. Die wichtigste Änderung ist die Eliminierung der Anpassung der Ertragsteuer auf die Nettofinanzverbindlichkeiten. ► [SIEHE TREASURY](#)

BEREINIGTE NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN/EBITDA ^{1,2,3} IN MIO. €

2022	3,2
2021	0,7
2020	1,2
2019	0,7

1 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit dem Geschäftsjahr 2020 erstmals angewendet. Entsprechend der Methodologieänderung 2022 wurden die Zahlen ab dem Jahr 2019 angepasst.

2 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

3 Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AUSSERBILANZIELLE POSTEN

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 13 % auf 4.942 Mio. € (2021: 5.712 Mio. €). Die zukünftigen Mindestzahlungen im Zusammenhang mit sonstigen Verträgen beliefen sich zum 31. Dezember 2022 auf 356 Mio. € (2021: 396 Mio. €). Dies entspricht einem Rückgang um 10 % gegenüber dem Vorjahr. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 38**

► **SIEHE ERLÄUTERUNG 39**

TREASURY

FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE DES UNTERNEHMENS

Damit unser Unternehmen jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann, ist das Hauptziel unserer Finanzierungsgrundsätze, die Zahlungsfähigkeit von adidas sicherzustellen, Finanzierungsrisiken zu begrenzen und ein Gleichgewicht zwischen Finanzierungskosten und finanzieller Flexibilität herzustellen. Die betriebliche Geschäftstätigkeit unserer Segmente und der daraus resultierende Mittelzufluss stellen die Hauptliquiditätsquelle für das Unternehmen dar. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf fortlaufend monatlicher Basis.

TREASURY-GRUNDSÄTZE UND -VERANTWORTLICHKEITEN

Die Treasury-Grundsätze des Unternehmens regeln die Vorgehensweise bei sämtlichen Treasury-relevanten Themen. Dazu zählen die Bankpolitik und die Genehmigung von Bankbeziehungen, Finanzierungsvereinbarungen und das Liquiditäts-/Anlagenmanagement, das Management von Währungs-, Zins-, Eigenkapital- und Rohstoffpreisrisiken sowie das Management unternehmensinterner Cashflows. Die Verantwortlichkeiten dafür sind nach einem dreistufigen Ansatz strukturiert:

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

ZENTRALISIERTE TREASURY-FUNKTION

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der zentralen Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochterunternehmen weitergegeben und teilweise durch Garantien der adidas AG abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist das Unternehmen in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens sind generell unbesichert und gegebenenfalls mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden. Wir unterhalten gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeiden dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Unternehmens- und Tochterunternehmensebene müssen ein langfristiges Investment-Grade-Rating von mindestens BBB- von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. Nur in sehr seltenen Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochterunternehmen überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sind die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst unter anderem automatisierte

inländische und grenzüberschreitende [Cash Pools](#). Eine weitere Zielsetzung und wesentliche Aufgabe der Abteilung ist das effektive Management unserer Währungs- und Zinsrisiken. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 02](#)

MARKTÜBLICHE KREDITVEREINBARUNGEN

Bei unseren fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene rechtliche Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2022 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir davon überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit interner und externer Mittel dazu ausreichen werden, unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

BONITÄTSPRÜFUNGEN

Im August 2020 erhielt adidas starke erstmalige Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's. Während Standard & Poor's adidas mit ‚A+‘ bewertete, erhielt das Unternehmen von Moody's die Bewertung ‚A2‘. Der anfängliche Ausblick für beide Ratings lautete ‚stabil‘, da beide Ratingagenturen die starken Bonitätskennzahlen, das robuste Liquiditätsprofil sowie die konservative Finanzpolitik des Unternehmens anerkannten. Im November 2022 änderten sowohl Standard & Poor's als auch Moody's den Ausblick von adidas basierend auf der Verschlechterung der Bonitätskennzahlen aufgrund des Drucks von ökonomischen und unternehmensspezifischen Herausforderungen auf die betriebliche Leistung des Unternehmens in ‚negativ‘. Im Februar 2023 senkte Standard & Poor's die Bewertung von adidas auf ‚A-‘, während Moody's das Unternehmen auf ‚A3‘ herabstufte, beide Ratingagenturen jeweils mit Ausblick ‚negativ‘. Die Herabstufungen spiegelten eine weitere Abwärtskorrektur der Bonitätskennzahlen nach der Bekanntgabe der Finanzprognose des Unternehmens für 2023 wider. Insgesamt sichern die Investment-Grade-Ratings adidas weiterhin einen effizienten Zugang zum Kapitalmarkt.

KONSORTIALKREDITE

Im Jahr 2020 hat adidas mehrere Schritte unternommen, um sein Finanzprofil deutlich zu stärken. Im November 2020 schloss das Unternehmen einen neuen Konsortialkredit in Höhe von 1.500 Mio. € mit zwölf Partnerbanken ab. Diese Konsortialkreditvereinbarung wurde später, im Oktober 2021 und zuletzt im November 2022, geändert. Die geänderte und neu gefasste Kreditlinie in Höhe von 2.000 Mio. € mit elf Partnerbanken hat eine Laufzeit bis November 2027.

NACHHALTIGKEITSANLEIHE

adidas hat im September 2020, im Rahmen der Umsetzung seiner ehrgeizigen langfristigen Nachhaltigkeits-Roadmap, erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe platziert und optimiert auf diese Weise seine Kapitalstruktur und seine Finanzierungskosten weiter. Diese Anleihe in Höhe von 500 Mio. € hatte bei Ausgabe eine Laufzeit von acht Jahren und einen Kupon von 0,00 %. Sie ist an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von 100.000 € gelistet. adidas plant, die Erlöse aus der Nachhaltigkeitsanleihe ganz oder teilweise zur Finanzierung und Refinanzierung förderfähiger nachhaltiger Projekte zu verwenden, wie sie im ‚Sustainability Bond Framework‘ definiert sind. Zum 31. Dezember 2022 betrug der Gesamtbetrag, der für förderfähige nachhaltige Projekte bereitgestellt wurde, 432,7 Mio. €.

NACHHALTIGKEITSANLEIHE: HÖHE DER ZUGEWIESENEN NETTOERLÖSE¹ IN MIO. €

	2022	Q4 2018 - 2021	Gesamt
Förderfähige nachhaltige Projekte pro Kategorie			
Nachhaltige Materialien	183	187	369
Nachhaltige Prozesse	12	14	26
Gesellschaftliches Engagement	13	25	37
Kumulierte förderfähige nachhaltige Projektausgaben	207	225	433
Nicht zugewiesene Erlöse			67

¹ Die Zuteilung der Erlöse war Gegenstand einer unabhängigen Prüfung durch Sustainalytics.

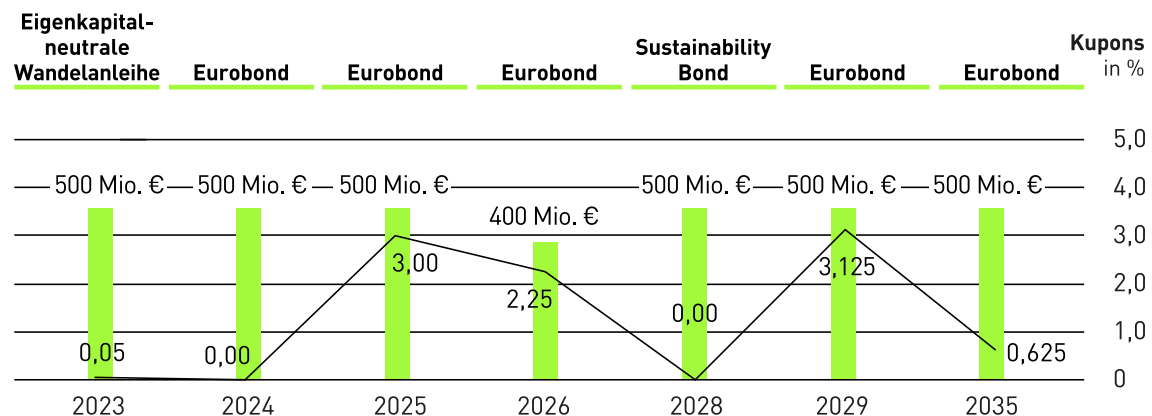
NEUE ANLEIHEN

Im November 2022 hat adidas erfolgreich zwei Anleihen in Höhe von insgesamt 1.000 Mio. € platziert. Die dreijährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 3,00 % und wird im November 2025 fällig. Die siebenjährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 3,125 % und wird im November 2029 fällig. Beide Anleihen werden an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von jeweils 100.000 € gelistet.

AUSSTEHENDE ANLEIHEN

Zusätzlich zu den oben genannten Platzierungen verfügt das Unternehmen über weitere ausstehende Anleihen: eine 2014 begebene Anleihe in Höhe von 400 Mio. € und eine 2018 begebene ausstehende eigenkapitalneutrale Wandelanleihe. Die Anleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird im Oktober 2026 fällig. Die im September 2018 begebene eigenkapitalneutrale Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,05 % und wird im September 2023 fällig. Im September 2020 hat adidas zudem erfolgreich zwei Anleihen in Höhe von insgesamt 1.000 Mio. € platziert. Die vierjährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,00 % und wird im September 2024 fällig. Die 15-jährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,625 % und wird im September 2035 fällig. Beide Anleihen werden an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von jeweils 100.000 € gelistet. ▶ [SIEHE UNSERE AKTIE](#) ▶ [SIEHE ERLÄUTERUNG 17](#)

FÄLLIGKEITSPROFIL VON FINANZVERBINDLICHKEITEN INKLUSIVE KUPONS¹



¹ Kupons sind fest.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZUSÄTZLICHE KREDITLINIEN

Außer durch die Konsortialkreditlinie und den Zugang zu den Anleihemärkten wird die finanzielle Flexibilität des Unternehmens auch durch die Verfügbarkeit von weiteren Kreditlinien sichergestellt. Zum Ende des Geschäftsjahres 2022 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten Kreditlinien, darunter die Konsortialkreditlinie, auf 4.090 Mio. € (2021: 4.169 Mio. €). Davon waren 3.998 Mio. € ungenutzt (2021: 4.058 Mio. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 51 % bzw. 49 % der gesamten Kreditlinien aus (2021: 38 % bzw. 62 %). Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein ungenutztes Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2.000 Mio. € zur Verfügung (2021: 2.000 Mio. €). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

HÖHERE BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie den ausstehenden Anleihen und der eigenkapitalneutralen Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2022 um 39 % auf 3.473 Mio. € (2021: 2.495 Mio. €). Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2022 auf 3.381 Mio. € (2021: 2.384 Mio. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2022 auf 93 Mio. € (2021: 111 Mio. €).

FINANZIERUNGSSTRUKTUR IN MIO. €

	2022	2021
Flüssige Mittel	798	3.828
Bankkredite	93	111
Eurobonds	2.883	1.890
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	498	494
Bruttofinanzverbindlichkeiten	3.473	2.495
Nettofinanzverbindlichkeiten/Cash-Position	-2.676	1.334

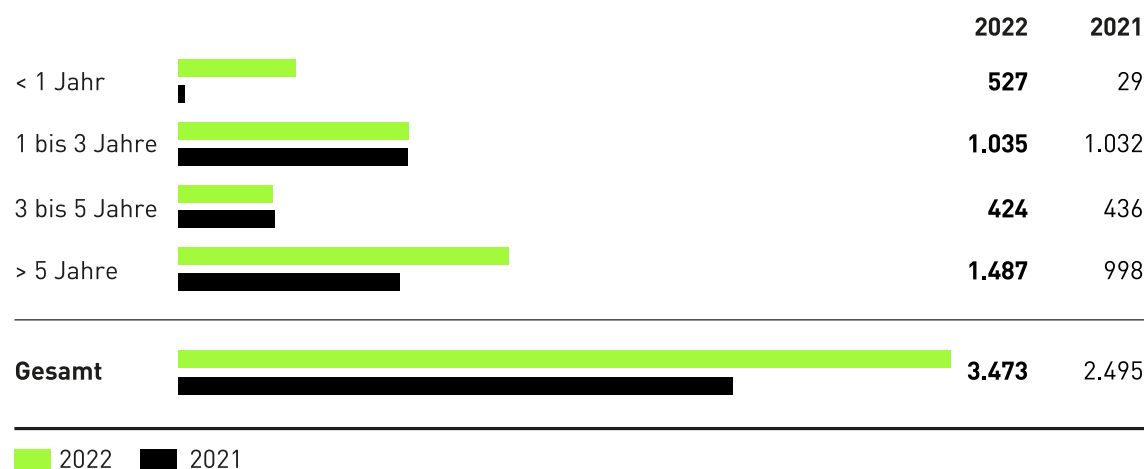
Zum 31. Dezember 2022 enthalten die flüssigen Mittel 155 Mio. € (2021: 214 Mio. €), die von Tochtergesellschaften gehalten werden, die Devisenkontrollen (z. B. Russland, Argentinien) oder anderen rechtlichen Beschränkungen unterliegen und daher nicht jederzeit zur allgemeinen Verwendung durch die adidas AG oder andere Tochtergesellschaften zur Verfügung stehen.

FÄLLIGKEITSPROFIL DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

Im Jahr 2023 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 527 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2022 Finanzinstrumente über einen Betrag von 29 Mio. € aus.

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
--	---	--	------------------------------	---------------------------------------

RESTLAUFZEITEN DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €



BEREINIGTE NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN HÖHE VON 6.047 MIO. €

Zum 31. Dezember 2022 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 6.047 Mio. € (31. Dezember 2021: 2.082 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die, aufgrund eines negativen Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit im Jahr 2022, signifikant niedrigeren flüssigen Mittel zurückzuführen.

BEREINIGTE NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN/NETTO-CASH-POSITION ¹² IN MIO. €



¹ Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit 2020 erstmals angewendet. Entsprechend der Methodologieänderung 2022 wurden die Zahlen ab dem Jahr 2019 angepasst.

² Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

Im Jahr 2020 wurde die Definition der ‚Nettofinanzverbindlichkeiten‘ in ‚bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten‘ geändert, um den Änderungen in der Finanzrichtlinie des Unternehmens Rechnung zu tragen. Der größte Unterschied zwischen der ursprünglichen Definition der Nettofinanzverbindlichkeiten und der angepassten Definition ist die Einbeziehung des Barwerts der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen. Im Jahr 2022 wurde die Methodologie zur Berechnung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten überarbeitet, um sie an die allgemeine Marktpraxis und den Ansatz der Ratingagenturen anzupassen. Die wichtigste Änderung war die Eliminierung der Anpassung der Ertragsteuer auf die Nettofinanzverbindlichkeiten. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 26](#)

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZUSAMMENSETZUNG DER BEREINIGTEN NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	527	29
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	2.946	2.466
Kurzfristige und langfristige Leasingverbindlichkeiten	2.986	2.836
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	118	267
Factoring	112	99
Zwischensumme	6.689	5.697
Flüssige Mittel	798	3.828
Abzüglich Flüssige Mittel mit Verfügungsbeschränkung	155	214
Abzüglich verfügbare Flüssige Mittel	643	3.614
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten	6.047	2.082

ZINSSATZ STEIGT LEICHT

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens stieg im Jahr 2022 leicht auf 0,8 % an (2021: 0,7 %). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Ausgabe zwei neuer Anleihen über 500 Mio. € mit einem Kupon von 3,00 % bzw. 3,125 % im November 2022 zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2022 machten festverzinsliche Finanzierungen 100 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2021: 100 %). Zum Jahresende 2022 waren keine Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinst (2021: 0 %).

ZINSSATZENTWICKLUNG¹ IN %

2022	0,8
2021	0,7
2020	1,0
2019	1,5
2018	2,1

¹ Gewichteter Durchschnittszinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT HAT HOHE PRIORITÄT

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement einen wichtigen Schwerpunkt der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Auswirkung von Währungsschwankungen auf die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. Im Geschäftsjahr 2022 betrug das Währungsdefizit resultierend aus dem laufenden Geschäft ca. 7.500 Mio. US-\$ (2021: 7.300 Mio. US-\$). Davon entfielen ca. 6.100 Mio. US-\$ auf den Euro (2021: 6.000 Mio. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-Programm mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von über 24 Monaten abgeschlossen. Zum Jahresende 2022 war das Hedging für das Jahr 2023 nahezu vollständig abgeschlossen. Gleichzeitig haben wir bereits mit der Absicherung für das Jahr 2024 begonnen. Die Verwendung oder Kombination

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
--	---	--	------------------------------	---------------------------------------

verschiedener Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte oder Währungsoptionen und Swaps sichern das Unternehmen gegen ungünstige Währungsentwicklungen ab. ► **SIEHE GLOBAL OPERATIONS**

► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT** ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 29**

JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG

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

OPERATIVES GESCHÄFT UND KAPITALSTRUKTUR DER ADIDAS AG

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

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

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen weitestgehend den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des Gesamtunternehmens. ► **SIEHE AUSBLICK**

► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2022 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 42 % der Bilanzsumme aus (2021: 43 %). Die Intercompany-Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellten zudem 42 % der Aktivseite (2021: 17 %) sowie 28 % der Passivseite (2021: 32 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2022 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 2022 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

1	AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4	KONZERNABSCHLUSS	5	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	--	---	---	---	--	---	------------------	---	---------------------------

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

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

	2022	2021
Umsatzerlöse	4.814	4.475
Bestandsveränderung	2	-
Gesamtleistung	4.816	4.475
Sonstige betriebliche Erträge	1.226	649
Materialaufwand	-1.878	-1.744
Personalaufwand	-726	-769
Abschreibungen	-140	-117
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-3.415	-2.462
Betriebliches Ergebnis	-117	32
Finanzergebnis	2.237	1.916
Steuern	-63	-98
Jahresüberschuss	2.057	1.850
Gewinnvortrag	724	580
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	-500	-925
Einstellung in Kapitalrücklage	-12	-8
Verwendung für den Rückkauf/die Ausgabe eigener Anteile	-1.546	-163
Bilanzgewinn	723	1.334

UMSATZERLÖSE DER ADIDAS AG IN MIO. €

	2022	2021
Lizenz- und Provisionserträge	2.394	2.237
adidas Deutschland	1.511	1.436
Ausländische Tochterunternehmen	80	39
Zentrale Vertriebsseinheit	118	120
Sonstige Umsatzerlöse	711	643
Gesamt	4.814	4.475

UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 8 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marken adidas und Reebok (bis Februar 2022) erwirtschaftet werden, sowie Umsätzen mit ausländischen Tochterunternehmen. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebsseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse. Ab März 2022 sind die Provisionserträge für Reebok in den sonstigen Umsatzerlösen ausgewiesen. Die Umsatzerlöse der adidas AG erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 8 % auf 4.814 Mio. € (2021: 4.475 Mio. €).

SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE STEIGEN UM 89 %

Im Geschäftsjahr 2022 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 89 % auf 1.226 Mio. € (2021: 649 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf höhere Währungsgewinne zurückzuführen.

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 39 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG sind im Geschäftsjahr 2022 um 39 % auf 3.415 Mio. € gestiegen (2021: 2.462 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf den Anstieg der Währungsverluste zurückzuführen.

ABSCHREIBUNGEN STEIGEN UM 20 %

Die Abschreibungen der adidas AG auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen erhöhten sich im Geschäftsjahr 2022 um 20 % auf 140 Mio. € (2021: 117 Mio. €).

BETRIEBLICHES ERGEBNIS DEUTLICH UNTER VORJAHRESNIVEAU

Im Geschäftsjahr 2022 weist die adidas AG ein negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 117 Mio. € aus. Es liegt damit deutlich unter dem Niveau des Vorjahres von plus 32 Mio. €. Dies ist im Wesentlichen auf höhere Aufwendungen zurückzuführen.

ANSTIEG DES FINANZERGEBNISSES

Das Finanzergebnis der adidas AG stieg im Jahr 2022 um 17 % auf 2.237 Mio. € (2021: 1.916 Mio. €). Der Anstieg ist auf höhere Dividendenerträge zurückzuführen, die teilweise durch geringere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen ausgeglichen wurden.

JAHRESÜBERSCHUSS ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 63 Mio. € (2021: 98 Mio. €) beläuft sich der Jahresüberschuss 2022 auf 2.057 Mio. € und liegt damit um 11 % über dem Vorjahreswert (2021: 1.850 Mio. €).

BILANZ**BILANZ NACH HGB (KURZFASSUNG) IN MIO. €**

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	329	236
Sachanlagen	684	691
Finanzanlagen	4.408	4.801
Anlagevermögen	5.421	5.728
Vorräte	52	38
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	4.719	2.155
Flüssige Mittel, Wertpapiere	195	3.024
Umlaufvermögen	4.966	5.217
Rechnungsabgrenzungsposten	88	116
Bilanzsumme	10.475	11.061
Passiva		
Eigenkapital	2.767	3.801
Rückstellungen	833	797
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	6.875	6.463
Bilanzsumme	10.475	11.061

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

BILANZSUMME GESUNKEN

Im Geschäftsjahr 2022 ist die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 5 % auf 10.475 Mio. € (2021: 11.061 Mio. €) gesunken. Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der flüssigen Mittel und Wertpapiere zurückzuführen, der nur teilweise durch den Anstieg der Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände ausgeglichen wurde.

EIGENKAPITAL 27 % UNTER VORJAHRESNIVEAU

Das Eigenkapital verringerte sich im Geschäftsjahr 2022 um 27 % auf 2.767 Mio. € (2021: 3.801 Mio. €). Die Eigenkapitalquote ist auf 26,4 % gesunken (2021: 34,4 %), dies ist insbesondere auf den Aktienrückkauf in Höhe von 2.500 Mio. € zurückzuführen

RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 5 %

Im Geschäftsjahr 2022 erhöhten sich die Rückstellungen um 5 % auf 833 Mio. € (2021: 797 Mio. €). Der Anstieg resultierte in erster Linie aus höheren Rückstellungen für drohende Verluste aus Bewertungseinheiten.

VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN STEIGEN UM 6 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten erhöhten sich im Geschäftsjahr 2022 um 6 % auf 6.875 Mio. € (2021: 6.463 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf die Ausgabe von Anleihen im Jahr 2022 zurückzuführen.

MITTELABFLUSS AUS DER FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS WIDER

Die adidas AG verfügt über eine syndizierte Kreditlinie in Höhe von 2.000 Mio. € und weitere bilaterale Kreditlinien in Höhe von 900 Mio. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2.000 Mio. € zur Verfügung. ► [SIEHE TREASURY](#)

Im Geschäftsjahr 2022 ergab sich bei der adidas AG ein Mittelabfluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 1.699 Mio. € (2021: Mittelzufluss von 811 Mio. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte aus den gestiegenen Forderungen. Der Nettomittelzufluss aus der Investitionstätigkeit betrug 2.518 Mio. € (2021: 1.785 Mio. €). Der Anstieg ist insbesondere auf höhere Dividendeneinnahmen zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 2.223 Mio. € (2021: 2.252 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf den Rückkauf eigener Anteile, die Dividendenzahlung und die Ausgabe von Anleihen zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen verringerte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 195 Mio. € (2021: 1.600 Mio. €).

Die adidas AG ist jederzeit in der Lage, ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.

ANGABEN NACH § 315A HGB UND § 289A HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT

ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 180.000.000 € (Stand: 31. Dezember 2022), eingeteilt in ebenso viele auf den Namen lautende Stückaktien, die rechnerisch jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind. Das Grundkapital und die Anzahl der Aktien haben sich im Geschäftsjahr 2022 aufgrund der Einziehung von 12.100.000 eigenen Aktien und der Kapitalherabsetzung mit Wirkung zum 28. November 2022 reduziert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionär*innen auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 7 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen, soweit nicht eine Verbriefung nach den Regeln erforderlich ist, die an einer Börse gelten, an der die Aktien zugelassen sind. Gemäß § 67 Abs. 2 AktG gilt im Verhältnis zur adidas AG als Aktionär*in nur, wer entsprechend im Aktienregister eingetragen ist. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionär*innen am Gewinn der Gesellschaft. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionär*innen ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des Aktiengesetzes, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2022 besaß die adidas AG insgesamt 1.462.802 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 26](#)

In den USA hat die adidas AG American Depositary Receipts (ADRs) begeben. ADRs sind Hinterlegungsscheine nicht amerikanischer Aktien, die an den US-Börsen anstelle der Originalaktien gehandelt werden. Zwei ADRs entsprechen jeweils einer adidas AG Aktie. ► [SIEHE UNSERE AKTIE](#)

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 der Gesellschaft nicht bekannt. Aufgrund des Verhaltenskodexes und interner Vorgaben der adidas AG sowie aufgrund von Art. 19 Abs. 11 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 (Marktmissbrauchsverordnung) bestehen jedoch für Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder und Mitarbeitende beim Kauf und Verkauf von Aktien der adidas AG gewisse Handelsverbote im (zeitlichen) Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Quartalsmitteilungen sowie Halbjahres- und Jahresfinanzberichten.

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 §§ 33 ff. WpHG, bestehen.

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

BETEILIGUNGEN AM GRUNDKAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Direkte oder indirekte Beteiligungen am Grundkapital der adidas AG, die 10 % der Stimmrechte erreichen oder überschreiten, sind der Gesellschaft 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 MITARBEITENDEN AM KAPITAL

Mitarbeitende, die Aktien der adidas AG halten, können ihre Kontrollrechte wie andere Aktionär*innen nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung ausüben. Dies gilt auch für die im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms über einen Dienstleister erworbenen Aktien. Ihr Stimmrecht aus diesen Aktien können Mitarbeitende mittelbar oder unmittelbar ausüben.

ERNENNUNG UND ABBERUFUNG DES VORSTANDS

Die Bestimmung der konkreten Anzahl der Vorstandsmitglieder, ihre Bestellung und Abberufung sowie die Bestellung des Vorstandsvorsitzes erfolgen gemäß § 6 der Satzung und § 84 AktG durch den Aufsichtsrat. Der Vorstand der adidas AG besteht grundsätzlich aus mindestens zwei Personen und zum Bilanzstichtag aus dem Vorstandsvorsitzenden sowie vier weiteren Mitgliedern. Vorstandsmitglieder dürfen für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren bestellt werden. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig. ► **SIEHE VORSTAND**

Der Aufsichtsrat kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied bzw. zum Vorstandsvorsitzenden widerrufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, z. B. eine grobe Pflichtverletzung oder ein Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung.

Da die adidas AG den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) unterliegt, ist für die Bestellung von Mitgliedern des Vorstands, aber auch für deren Abberufung, eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der Aufsichtsratsmitglieder erforderlich (§ 31 MitbestG). Kommt eine solche Mehrheit bei der ersten Abstimmung im Aufsichtsrat nicht zustande, so hat der Vermittlungsausschuss einen Vorschlag zu unterbreiten, der andere Vorschläge jedoch nicht ausschließt. Die Bestellung bzw. Abberufung erfolgt dann in einer zweiten Abstimmung mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder. Wird auch dabei die erforderliche Mehrheit nicht erreicht, erfolgt eine dritte Abstimmung, die erneut einer einfachen Mehrheit bedarf, bei der dem Aufsichtsratsvorsitz jedoch zwei Stimmen zustehen.

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

SATZUNGSÄNDERUNGEN

Die Satzung der adidas AG kann gemäß §§ 119 Abs. 1 Nr. 6, 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 der Aufsichtsrat gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 Satz 2 der Satzung beschließen.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS

Die Befugnisse des Vorstands sind in §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit §§ 7 und 8 der Satzung geregelt. Der Vorstand hat insbesondere die Aufgabe, die adidas AG unter eigener Verantwortung zu leiten und die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich zu vertreten.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENAUSGABE

Die Befugnisse des Vorstands zur Ausgabe von Aktien ergeben sich aus § 4 der Satzung und den gesetzlichen Bestimmungen:

GENEHMIGTES KAPITAL

- Bis zum 6. August 2026 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/I). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen.
- Ebenfalls bis zum 6. August 2026 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sach- und/oder Bareinlage einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/II). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlage ganz oder teilweise auszuschließen. Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen ausschließen, soweit die neuen Aktien gegen Bareinlage zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dieser Ermächtigung kann jedoch nur soweit 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 12. Mai 2021 unter Ausschluss des Bezugsrechts auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die unter Ausschluss des Bezugsrechts ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Der vorstehende Satz gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2021/II darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmende oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmende von Tochterunternehmen verwendet werden. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 26**

BEDINGTES KAPITAL

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 12.500.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2022). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 begeben werden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 12.500.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. Bis zum 11. Mai 2027 ist der Vorstand aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 ermächtigt, einmalig oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen (zusammen ‚Schuldverschreibungen‘) im Gesamtnennbetrag von bis zu 4.000.000.000 € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen auf die Schuldverschreibungen, sofern dies für Spitzenbeträge erforderlich ist, auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, sofern und soweit dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen auch dann auszuschließen, sofern die Schuldverschreibungen gegen Barzahlung begeben werden und der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet sowie die Anzahl

der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die vorgenannte 10%-Grenze sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben oder veräußert werden, sowie auch Aktien, die aufgrund einer während der Laufzeit dieser Ermächtigung auf der Grundlage der Ausnutzung einer anderen Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend dieser Vorschrift begebenen Schuldverschreibungen auszugeben oder zu gewähren sind. Die Summe der Aktien, die unter Schuldverschreibungen auszugeben sind, welche nach der Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, und der Aktien, die während der Laufzeit der Ermächtigung aus einem genehmigten Kapital unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, darf einen anteiligen Betrag des Grundkapitals von 10 % zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister nicht übersteigen. Unbeschadet des Rechts des Aufsichtsrats, weitergehende Zustimmungserfordernisse festzulegen, bedarf der Vorstand für die Ausgabe von Schuldverschreibungen auf der Grundlage des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionär*innen der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung der Hauptversammlung zur Ausgabe von Schuldverschreibungen vom 12. Mai 2022 bislang keinen Gebrauch gemacht.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENRÜCKKAUF

Die Befugnisse des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 12. Mai 2021.

Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 11. Mai 2026 eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden (oder gegebenenfalls des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte, ausgenutzt werden.

Der Rückkauf kann über die Börse, mittels einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von Verkaufsofferten, eines öffentlichen Kaufangebots oder durch die Einräumung von Andienungsrechten an die Aktionär*innen erfolgen. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Die Verwendungszwecke der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können dem Beschluss zu Punkt 12 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 entnommen werden. Insbesondere können die Aktien wie folgt verwendet werden:

- Sie können über die Börse oder durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionär*innen im Verhältnis ihrer Beteiligungsquote veräußert werden; im Falle eines Angebots an alle Aktionär*innen ist das Bezugsrecht für Spitzenbeträge ausgeschlossen. Die Aktien können ferner auch anderweitig gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet; der auf die Anzahl der unter dieser Ermächtigung veräußerten Aktien entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals darf 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten. Auf die 10%-Grenze ist der anteilige Betrag des Grundkapitals von neuen Aktien, die ggf. im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2021 und der Veräußerung der Aktien aufgrund eines genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begeben worden sind, anzurechnen. Ebenso anzurechnen ist der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die ausgegeben werden können aufgrund von Schuldverschreibungen mit einem Options- bzw.

Wandlungsrecht oder einer Options- bzw. Wandlungspflicht oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft, soweit diese Schuldverschreibungen aufgrund von etwaigen Ermächtigungen gemäß §§ 221 Abs. 4, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2021 und der Veräußerung der Aktien begeben worden sind.

- Sie können als Gegenleistung zum Zweck des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstigen Wirtschaftsgütern, insbesondere von Grundbesitz und Rechten an Grundbesitz, oder Forderungen (auch gegen die Gesellschaft) oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.
- Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen, angeboten und veräußert werden.
- Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begebenen Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.
- Sie können im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Mitarbeitenden der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Organmitgliedern von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen verwendet werden, wobei die Summe der Aktien 5 % des Grundkapitals nicht übersteigen darf, und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch zum Zeitpunkt der Verwendung der Aktien. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die von der Gesellschaft aufgrund dieser Ermächtigung an Mitglieder des Vorstands zur Vergütung in Form einer Aktientantieme verwendet werden.
- Sie können eingezogen werden, ohne dass dies eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktientantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe übertragen werden, dass die Übertragung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens vier Jahren zulässig ist. Die Zuständigkeit dafür liegt beim Aufsichtsrat. Die Summe der Aktien, die auf dieser Grundlage verwendet werden, darf 5 % des Grundkapitals nicht übersteigen, und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch zum Zeitpunkt der Verwendung oder Zusage der Aktien. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die auf Grundlage dieser Ermächtigung verwendet werden.

Das Bezugsrecht der Aktionär*innen auf eigene Aktien wird insoweit ausgeschlossen, wie diese Aktien gemäß der vorstehenden Ermächtigung verwendet werden. Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand ist nach der von der Hauptversammlung am 12. Mai 2021 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten, die mit einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleistungsinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossen werden, sowie über ein multilaterales Handelssystem im Sinne von § 2 Abs. 6 Börsengesetz durchzuführen. Die adidas AG ist befugt, Optionen zu erwerben, die das Recht vermitteln, bei Ausübung der Optionen Aktien der Gesellschaft zu erwerben (Call-Optionen) und/oder Optionen zu veräußern, die bei Ausübung zum Erwerb

von Aktien verpflichten (Put-Optionen), bzw. eine Kombination aus Call- und Put-Optionen oder andere Eigenkapitalderivate zu verwenden, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese Eigenkapitalderivate nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Optionen darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 11. Mai 2026 erfolgt. Die Ermächtigung zum Erwerb unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten sowie über multilaterale Handelssysteme enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert je Aktie, der jeweils gewährt werden darf.

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten oder über ein multilaterales Handelssystem erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (vorstehend dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2022 durch die erste Tranche des Aktienrückkaufprogramms 2022–2025 sowie das Aktienrückkaufprogramm zur Rückgabe der Barerlöse aus der Reebok Veräußerung an die Aktionär*innen („zusätzliches Aktienrückkaufprogramm 2022“) Gebrauch gemacht. Im Rahmen der ersten Tranche des Aktienrückkaufprogramms 2022–2025 erwarb die adidas AG 4.156.558 eigene Aktien. Im Rahmen des zusätzlichen Aktienrückkaufprogramms 2022 wurden 8.978.138 weitere eigene Aktien erworben. Im Berichtsjahr erwarb die adidas AG damit insgesamt 13.134.696 eigene Aktien. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 26](#)

CHANGE OF CONTROL / ENTSCHÄDIGUNGSVEREINBARUNGEN

Die wesentlichen Vereinbarungen, die Regelungen für den Fall eines Kontrollwechsels (Change of Control) vorsehen, sind die bedeutenden Finanzierungsvereinbarungen der adidas AG. Im Falle eines Kontrollwechsels enthalten diese Vereinbarungen, wie marktüblich, für Kreditgeber/Anleihegläubiger ein Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligkeitstellung.

Mit Mitgliedern des Vorstands sowie Mitarbeitenden wurden keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots getroffen.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

adidas hat sein operatives Geschäft in die folgenden Geschäftssegmente unterteilt: EMEA, Nordamerika, China, Asien-Pazifik und Lateinamerika.

EMEA

In EMEA stieg der Umsatz im Jahr 2022 auf währungsbereinigter Basis um 9 % und in Euro um 10 % auf 8.550 Mio. € (2021: 7.760 Mio. €). Der währungsbereinigte Anstieg ist auf ein starkes zweistelliges Wachstum im Performance-Bereich zurückzuführen, was ein ausgezeichnetes Wachstum in den Bereichen Fußball und Running sowie starkes zweistelliges Wachstum in Outdoor und Wachstum im mittleren einstelligen Bereich bei Training widerspiegelt. Gleichzeitig wuchs der Umsatz im Bereich Lifestyle im mittleren einstelligen Bereich.

Umsatz in EMEA

+9 % (währungsbereinigt)
8.550 Mio. €

EMEA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2022	2021	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	8.550	7.760	10 %	9 %
Bruttomarge	50,5 %	50,8 %	- 0,3 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	1.679	1.658	1 %	-
Operative Marge des Segments	19,6 %	21,4 %	- 1,7 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in EMEA ging um 0,3 Prozentpunkte auf 50,5 % zurück (2021: 50,8 %). Der positive Preiseffekt und günstige Währungsentwicklungen wurden durch deutlich höhere Kosten in der Lieferkette, verstärkte Rabattaktionen sowie einen weniger günstigen Markt- und Vertriebskanalmix mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 17 % auf 2.683 Mio. € (2021: 2.294 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich dem Anstieg der Betriebsgemeinkosten im zweistelligen Prozentbereich zuzuschreiben. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 1,8 Prozentpunkte auf 31,4 % (2021: 29,6 %). Das Betriebsergebnis in EMEA lag mit 1.679 Mio. € um 1 % über dem Vorjahresniveau (2021: 1.658 Mio. €). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der gestiegenen Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz ging die operative Marge um 1,7 Prozentpunkte auf 19,6 % zurück (2021: 21,4 %).

NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 12 % und in Euro um 25 % auf 6.398 Mio. € (2021: 5.105 Mio. €). Der währungsbereinigte Anstieg ist auf ein starkes zweistelliges Wachstum im Performance-Bereich zurückzuführen, das ein außergewöhnliches Wachstum in der Kategorie Fußball, hervorragende Zuwächse bei Running sowie ein starkes zweistelliges Wachstum in der Kategorie Outdoor widerspiegelt. Zudem nahm der währungsbereinigte Umsatz im Lifestyle-Bereich im hohen einstelligen Prozentbereich zu.

Umsatz in Nordamerika

+12 % (währungsbereinigt)
6.398 Mio. €

NORDAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2022	2021	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	6.398	5.105	25 %	12 %
Bruttomarge	42,9 %	46,2 %	- 3,3 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	989	960	3 %	-
Operative Marge des Segments	15,5 %	18,8 %	- 3,4 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in Nordamerika ging um 3,3 Prozentpunkte auf 42,9 % zurück (2021: 46,2 %). Die negativen Auswirkungen der vermehrten Rabattaktionen, ein ungünstigerer Vertriebskanalmix sowie die höheren Kosten in der Lieferkette konnten nur zum Teil durch die vorteilhaftere Preisgestaltung, den verbesserten Kategoriemix sowie positiven Währungsschwankungen ausgeglichen werden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 27 % auf 1.826 Mio. € (2021: 1.433 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt einen Anstieg sowohl der Betriebsgemeinkosten als auch der Marketingaufwendungen wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 0,5 Prozentpunkte auf 28,5 % (2021: 28,1 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika stieg um 3 % auf 989 Mio. € (2021: 960 Mio. €). Infolge der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz ging die operative Marge um 3,4 Prozentpunkte auf 15,5 % zurück (2021: 18,8 %).

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

CHINA

Der Umsatz in China ging auf währungsbereinigter Basis um 36 % und in Euro um 31 % auf 3.179 Mio. € zurück (2021: 4.597 Mio. €). Der währungsbereinigte Umsatzrückgang ist einer Abschwächung im zweistelligen Prozentbereich in allen wichtigen Performance-Kategorien zuzuschreiben, mit Ausnahme von Fußball mit Wachstum im hohen einstelligen Bereich, sowie Golf, das stark zweistellig wuchs. Auch im Lifestyle-Bereich war der währungsbereinigte Umsatz im zweistelligen Bereich rückläufig.

Umsatz in China

-36% (währungsbereinigt)
3.179 Mio. €

CHINA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2022	2021	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	3.179	4.597	- 31 %	- 36 %
Bruttomarge	46,7 %	51,8 %	- 5,1 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	322	1.194	- 73 %	-
Operative Marge des Segments	10,1 %	26,0 %	- 15,8 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in China verringerte sich um 5,1 Prozentpunkte auf 46,7 % (2021: 51,8 %). Die negativen Auswirkungen von Wertberichtigungen auf Vorräte, deutlich verstärkter Rabattaktionen sowie gestiegener Kosten in der Lieferkette konnten durch positive Währungs- und Preiseffekte nicht ausgeglichen werden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 2 % auf 1.169 Mio. € zurück (2021: 1.188 Mio. €). Dies spiegelt einen Rückgang der Marketingaufwendungen im zweistelligen Prozentbereich wider, während die Betriebsgemeinkosten im einstelligen Prozentbereich angestiegen sind. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 10,9 Prozentpunkte auf 36,8 % (2021: 25,8 %). Das Betriebsergebnis in China ging um 73 % auf 322 Mio. € zurück (2021: 1.194 Mio. €). Die operative Marge sank um 15,8 Prozentpunkte auf 10,1 % (2021: 26,0 %).

ASIEN-PAZIFIK

Der Umsatz in Asien-Pazifik stieg währungsbereinigt um 4 % und in Euro um 3 % auf 2.241 Mio. € (2021: 2.180 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis wurde diese Entwicklung durch ein starkes zweistelliges Wachstum im Performance-Bereich getrieben, das auf ein außergewöhnliches Wachstum bei Outdoor und hervorragenden Zuwächsen bei Fußball und Running zurückzuführen ist. Im Lifestyle-Bereich wurde hingegen ein Rückgang im niedrigen einstelligen Prozentbereich verzeichnet.

Umsatz in Asien-Pazifik

+4 % (währungsbereinigt)
2.241 Mio. €

ASIEN-PAZIFIK IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2022	2021	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	2.241	2.180	3 %	4 %
Bruttomarge	52,9 %	51,3 %	1,6 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	486	457	6 %	-
Operative Marge des Segments	21,7 %	20,9 %	0,7 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik verbesserte sich um 1,6 Prozentpunkte auf 52,9 % (2021: 51,3 %). Dies ist in erster Linie auf weniger Rabattaktionen, günstigere Währungsentwicklungen sowie einen positiven Preiseffekt zurückzuführen. Gleichzeitig wirkte sich ein ungünstigerer Kategoriemix negativ auf die Entwicklung der Bruttomarge aus. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 7 % auf 721 Mio. € (2021: 677 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf die höheren Marketingaufwendungen und Betriebsgemeinkosten zurückzuführen, die jeweils in ähnlichem Maß angestiegen sind. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 1,1 Prozentpunkte auf 32,2 % (2021: 31,1 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik stieg um 6 % auf 486 Mio. € (2021: 457 Mio. €). Die operative Marge verbesserte sich um 0,7 Prozentpunkte auf 21,7 % (2021: 20,9 %).

LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 44 % und in Euro um 46 % auf 2.110 Mio. € (2021: 1.446 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis ist diese Entwicklung auf ein starkes zweistelliges Umsatzwachstum sowohl bei Performance als auch bei Lifestyle zurückzuführen. Im Performance-Bereich konnten alle Kategorien starke zweistellige Zuwächse verbuchen.

Umsatz in Lateinamerika

+44 % (währungsbereinigt)
2.110 Mio. €

LATEINAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2022	2021	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	2.110	1.446	46 %	44 %
Bruttomarge	47,5 %	48,2 %	- 0,7 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	473	265	79 %	-
Operative Marge des Segments	22,4 %	18,3 %	4,1 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in Lateinamerika ging um 0,7 Prozentpunkte auf 47,5 % zurück (2021: 48,2 %). Während eine vorteilhaftere Preisgestaltung einen deutlich positiven Effekt auf die Entwicklung der Bruttomarge hatte, wirkten sich negative Währungseffekte sowie höhere Kosten in der Lieferkette negativ auf die Bruttomarge in der Region aus. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen – aufgrund eines zweistelligen Anstiegs von sowohl Marketingaufwendungen als auch Betriebsgemeinkosten – um 24 % auf 539 Mio. € (2021: 434 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz sanken hingegen um 4,5 Prozentpunkte auf 25,5 % (2021: 30,0 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika stieg um 79 % auf 473 Mio. € (2021: 265 Mio. €). Aufgrund des Umsatzwachstums und der geringeren Aufwendungen aus betrieblicher Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 4,1 Prozentpunkte auf 22,4 % (2021: 18,3 %).

AUSBLICK

Für das Jahr 2023 gehen wir davon aus, dass makroökonomische Herausforderungen und geopolitischen Spannungen weiterhin die Verbraucherstimmung dämpfen. Erhöhte Rezessionsrisiken in Europa und Nordamerika sowie die Unsicherheit in Bezug auf Geschwindigkeit und Umfang der Erholung in China werden sich auch auf die Sportartikelbranche auswirken. Darüber hinaus werden unternehmensspezifische Herausforderungen wie hohe Vorräte und die Beendigung der Yeezy Partnerschaft den Erwartungen zufolge die operative und finanzielle Leistung des Unternehmens belasten. Auch wenn wir weiterhin verschiedene Optionen zur künftigen Nutzung unseres Bestands an Yeezy Produkten prüfen, berücksichtigt unsere Prognose für das Gesamtjahr 2023 bereits die beträchtlichen negativen Auswirkungen aus einem ausbleibenden Verkauf des Bestands. Im Vorjahresvergleich würde dies den Umsatz im Jahr 2023 um rund 1.200 Mio. € und das Betriebsergebnis um rund 500 Mio. € schmälern. Sollten wir unwiderruflich beschließen, den aktuellen Bestand an Yeezy Produkten nicht zu verwenden, würde dies die Wertminderung des Yeezy Bestands nach sich ziehen und das Betriebsergebnis in diesem Jahr um weitere rund 500 Mio. € reduzieren. Des Weiteren erwarten wir für 2023 Einmalkosten in Höhe von bis zu 200 Mio. €. Diese Kosten sind Teil einer strategischen Prüfung, die das Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt unternimmt. Vor diesem Hintergrund prognostizieren wir für das Geschäftsjahr 2023 einen Rückgang des währungsbereinigten Umsatzes im hohen einstelligen Prozentbereich und gehen davon aus, ein negatives Betriebsergebnis in Höhe von 700 Mio. € zu berichten.

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung unseres Unternehmens beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens liegen. Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den in diesem Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

DEUTLICHE VERLANGSAMUNG DES GLOBALEN WIRTSCHAFTSWACHSTUMS IM JAHR 2023³⁰

Das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) wird im Jahr 2023 in Anbetracht einer weiteren Verschärfung der Geldpolitik, mit der die globalen Notenbanken die steigende Inflation unter Kontrolle halten wollen, voraussichtlich um nur 1,7 % wachsen. Darüber hinaus wird der Krieg in der Ukraine weiterhin Auswirkungen auf die Energie- und Rohstoffpreise weltweit haben. Die Kombination dieser Faktoren erhöht das Rezessionsrisiko, insbesondere in Europa und Nordamerika. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Wirtschaftstätigkeit in China aufgrund von Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie, die länger als erwartet bestehen, und der schwächeren externen Nachfrage anfällig bleibt. Zudem werden alle Regionen außerdem weiterhin mit Abwärtsrisiken aufgrund potenzieller weiterer geopolitischer Konflikte, Störungen der Lieferkette und des Wiederauflebens von Covid-19 konfrontiert sein. Insgesamt wird der verhaltene Ausblick durch einen Rückgang der Verbraucherstimmung auf ein Mehrjahrestief begleitet. Demzufolge wird in den Industrieländern mit einem Wachstum in Höhe von nur 0,5 % gerechnet. In den Schwellenländern wird für 2023 ein Wachstum

³⁰ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

von 3,4 % prognostiziert, da die restriktivere Geldpolitik in den Industrieländern in Verbindung mit der Verschuldungsproblematik die wirtschaftliche Aktivität bremst.

SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2023 VOR VIELEN HERAUSFORDERUNGEN

Die globale Sportartikelbranche sieht sich im Jahr 2023 mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Steigende Energie- und Rohstoffpreise haben die Beschaffungskosten nach oben getrieben, während sich die Inflation auf Mehrjahreshoch negativ auf die Ersparnisse der Haushalte sowie auf die Konsumausgaben auswirkt. Andererseits ist zu erwarten, dass die schrittweise Aufhebung der strengen Lockdown-Maßnahmen in China die Sportbeteiligung und Besucherzahlen in den Geschäften in der Region erhöhen wird. Jedoch bleiben Geschwindigkeit und Umfang der Erholung – insbesondere für westliche Marken – ungewiss. Darüber hinaus hat sich der Rhythmus der professionellen Sportereignisse, wie der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Australien & Neuseeland 2023, nach den Covid-19-bedingten Unterbrechungen vollständig normalisiert, was voraussichtlich das Wachstum der Branche unterstützen wird. Zudem wird die Sportartikelbranche den Prognosen zufolge langfristig attraktiv bleiben, da bestehende globale Trends wie ‚Athleisure‘, zunehmende sportliche Betätigung und ein erhöhtes Gesundheitsbewusstsein sich weiter beschleunigen. Außerdem machen Konsument*innen ihre Kaufentscheidungen zunehmend von Nachhaltigkeitsfaktoren abhängig, was Unternehmen dazu anhält, hier bedeutsame Veränderungen voranzutreiben. Die Risiken eines globalen Konjunkturabschwungs, steigender geopolitischer Spannungen und daraus resultierender negativer Effekte auf die Konsumausgaben bleiben auch für die Sportartikelbranche bestehen.

AUSBLICK FÜR 2023

	2022 ¹	Ausblick 2023
Umsatz (in Mio. €)	22.511	Rückgang im hohen einstelligen Prozentbereich ²
Operative Marge/ Betriebsergebnis	3,0 %	negatives Betriebsergebnis in Höhe von 700 Mio. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	24,0 %	Erreichen eines Werts zwischen 25 % und 26 %
Investitionen (in Mio. €) ³	695	Erreichen eines Werts von etwa 600 Mio. €

1 Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.
 2 Währungsbereinigt.
 3 Ohne Akquisitionen und Leasing.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ GEHT 2023 VORAUSSICHTLICH IM HOHEN EINSTELLIGEN PROZENTBEREICH ZURÜCK

Für das Jahr 2023 gehen wir davon aus, dass unsere währungsbereinigte Umsatzentwicklung durch anhaltende makroökonomische Herausforderungen und geopolitische Spannungen belastet sein wird. Darüber hinaus bleiben erhöhte Rezessionsrisiken in Europa und Nordamerika sowie die Unsicherheit in Bezug auf Geschwindigkeit und Umfang der Erholung in China bestehen. Unsere Initiativen zur deutlichen Reduzierung der hohen Vorratsbestände, vor allem in China, Nordamerika und Europa, werden sich ebenfalls auf die Umsatzentwicklung auswirken. Auch wenn wir weiterhin verschiedene Optionen zur künftigen Nutzung unseres Bestands an Yeezy Produkten prüfen, berücksichtigt unsere Prognose bereits Umsatzeinbußen in Höhe von rund 1.200 Mio. € aus einem ausbleibenden Verkauf des Bestands. Demzufolge erwarten wir im Jahr 2023 einen Rückgang des währungsbereinigten Umsatzes im hohen einstelligen Prozentbereich.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ GEHT VORAUSSICHTLICH IN WICHTIGEN MARKTSEGMENTEN ZURÜCK

Während wir für das Jahr 2023 von einem deutlichen währungsbereinigten Umsatzrückgang in EMEA und Nordamerika ausgehen, wird der Umsatz in China den Prognosen zufolge in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Für Asien-Pazifik und Lateinamerika rechnen wir mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr.

NEGATIVES BETRIEBSERGEBNIS IN HÖHE VON 700 MIO. € ERWARTET

2023 wird ein Übergangsjahr sein, in dem wir uns darauf konzentrieren, inkrementellen Umsatz zu generieren und das absolute Betriebsergebnis zu stabilisieren. Die Entwicklung der Bruttomarge ist höchst volatil, was den Unsicherheiten in Bezug auf den Umfang und der Geschwindigkeit der Erholung in China, dem Ausmaß und der Länge potenzieller Rezessionen in Nordamerika und Europa, dem Ausmaß verkaufsfördernder Aktionen in der Branche sowie der Entwicklung der Wechselkurse und der Frachtkosten zuzuschreiben ist. Um diesen Unsicherheiten zu begegnen, werden wir flexibel agieren und unsere betrieblichen Aufwendungen entsprechend anpassen. Angesichts der makroökonomischen und geopolitischen Unsicherheiten sowie der unternehmensspezifischen Herausforderungen erwarten wir im Geschäftsjahr 2023 ein negatives Betriebsergebnis in Höhe von 700 Mio. €. Diese Prognose enthält den negativen Effekt in Höhe von rund 1.000 Mio. € aus der Beendigung der Yeezy Partnerschaft, bestehend aus dem negativen Betriebsergebnis in Höhe von rund 500 Mio. € im Zusammenhang mit den entgangenen Umsätzen sowie einer Wertminderung auf den im Februar 2023 aktuellen Bestand an Yeezy Produkten in Höhe von rund 500 Mio. €. Das prognostizierte negative Betriebsergebnis berücksichtigt auch Einmalkosten von bis zu 200 Mio. €, die Teil einer strategischen Prüfung sind, die wir zum aktuellen Zeitpunkt unternehmen, um ab 2024 wieder auf einen profitablen Wachstumspfad zurückzukehren.

DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ STEIGT VORAUSSICHTLICH

Im Jahr 2022 stieg das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz, was gestiegene Vorratsbestände aufgrund längerer Vorlaufzeiten, ein höheres Beschaffungsvolumen sowie gestiegene Produkt- und Frachtkosten widerspiegelt. Unser Fokus wird im Jahr 2023 darauf liegen, unsere Vorräte deutlich zu reduzieren. Diese Verbesserung wird jedoch Zeit in Anspruch nehmen, und vor dem Hintergrund des erwarteten Umsatzrückgangs gehen wir davon aus, dass im Jahr 2023 das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert zwischen 25 % und 26 % erreichen wird.

INVESTITIONSAUSGABEN IN HÖHE VON RUND 600 MIO. €

Wir werden weiterhin in unser Geschäft investieren, jedoch gleichzeitig unsere Ausgaben an die finanzielle und operative Situation des Unternehmens anpassen. Demzufolge rechnen wir im Jahr 2023 mit Investitionsausgaben in Höhe von rund 600 Mio. €.

MANAGEMENT SCHLÄGT DIVIDENDENZAHLUNG IN HÖHE VON 0,70 € JE AKTIE VOR

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG werden der Hauptversammlung am 11. Mai 2023 eine Dividende in Höhe von 0,70 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen (2022: 3,30 €). Die Gesamtausschüttung in Höhe von 125 Mio. € (2022: 610 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 49,2 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen (2022: 40,9 %). Die Ausschüttungsquote liegt damit im oberen Bereich des Zielkorridors. Gemäß der Dividendenpolitik des Unternehmens sollen zwischen 30 % und 50 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns ausgeschüttet werden. ► **SIEHE UNSERE AKTIE**

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und nachhaltig erfolgreich zu sein, geht adidas Risiken bewusst ein. Dabei versuchen wir stets, sich bietende Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen. Unsere Grundsätze und unser System für das Risiko- und Chancenmanagement stellen sicher, dass wir unsere Geschäftstätigkeit in einem gut kontrollierten Unternehmensumfeld ausüben können.

GRUNDLAGEN DES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTS

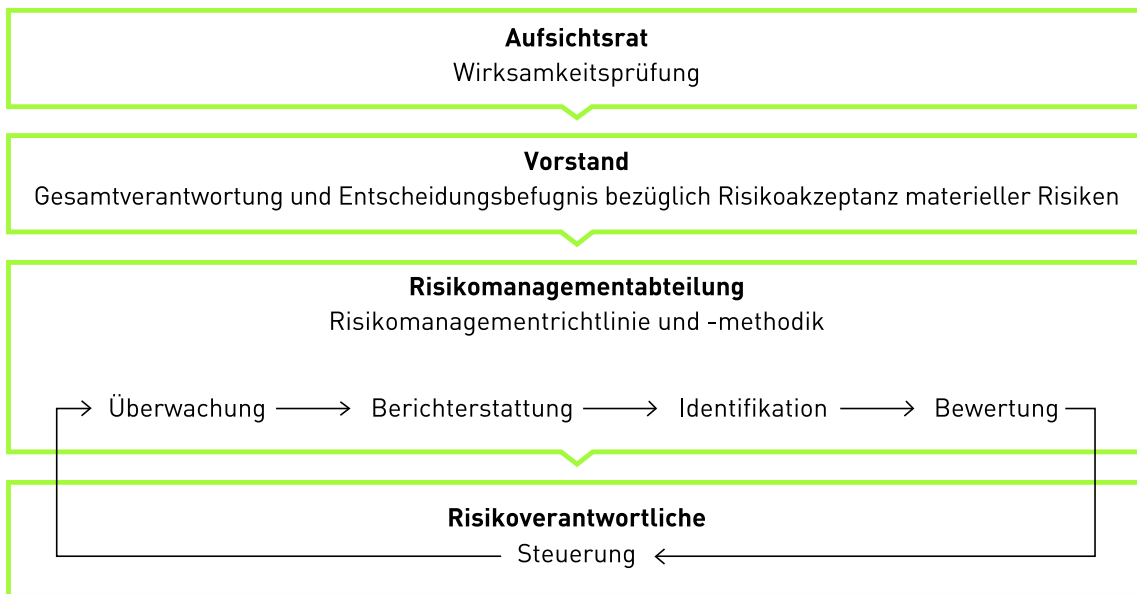
Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagements ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Richtlinie zum Risikomanagement (Risk Management Policy) legt sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten fest. Risiko- und Chancenmanagement ist eine unternehmensweite Aufgabe, in die wichtige Erkenntnisse sowohl des Vorstands als auch des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen. 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.

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für das Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. Die zentrale Risikomanagementabteilung hat die Aufgaben der Steuerung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat ist dafür zuständig, die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems zu überwachen, was durch den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats durchgeführt wird. Unsere interne Revisionsabteilung (Internal Audit), die unabhängig von allen anderen Unternehmensbereichen arbeitet, gibt gegenüber Vorstand und Prüfungsausschuss regelmäßig eine objektive Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risiko- und Chancenmanagementsystems des Unternehmens ab. Zusätzlich schließt unsere interne Revisionsabteilung im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochterunternehmen und Unternehmensfunktionen auch die Wirksamkeit von Risikomanagementprozessen und die Einhaltung der Vorschriften der Richtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

Unser Risiko- und Chancenmanagementsystem beruht auf Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben wir unser Risiko- und Chancenmanagementsystem an die Struktur sowie die Kultur von adidas angepasst. In diesem System werden Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, systematisch berichtet und überwacht. Im Jahr 2021 haben wir unser Risiko- und Chancenmanagementsystem weiterentwickelt, indem wir ein quantitatives Konzept für die Risikotragfähigkeit und den Risikoappetit eingeführt haben. Die Risikotragfähigkeit ist eine liquiditätsbasierte Kennzahl und beschreibt das Höchstmaß an Risiko, welches die adidas AG tragen kann, ohne von einer Insolvenz bedroht zu sein. Der Risikoappetit bezieht sich auf das Höchstmaß an Risiko, das das Unternehmen eingehen will, und leitet sich aus den Liquiditätszielen des Unternehmens ab.

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM



Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:

- **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Halbjährlich führt die Risikomanagementabteilung eine Befragung der Mitglieder der ‚Core Leadership Group‘ (.CLG‘), der ‚Extended Leadership Group‘ (.ELG‘) sowie von ausgewählten Personen des mittleren Managements durch und stellt so eine effektive Bottom-up-Identifikation von Risiken und Chancen sicher. Die Risikomanagementabteilung hat des Weiteren 25 Kategorien definiert, die bei der systematischen Identifikation von Risiken und Chancen unterstützen sollen. Zudem greift adidas im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen und Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner. 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 Konsument*innen bestehen. Des Weiteren überwachen wir im Rahmen unseres Identifikationsprozesses und mit Orientierung am Rahmenwerk der ‚Task Force on Climate-related Financial Disclosures‘ (.TCFD‘) physische Risiken im Zusammenhang mit klimatischen Veränderungen sowie Risiken und Chancen, die aus dem Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft entstehen. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Unternehmenskultur, Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.
- **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir beurteilen die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt in den Zuständigkeitsbereich der Risikomanagementabteilung, die beim

Bewertungsprozess von Fachexpert*innen unterstützt und beraten wird und darüber hinaus auch externe und interne Daten verwendet. Zudem führt die Risikomanagementabteilung mit den Vorstandsmitgliedern und obersten Führungskräften eine Bewertung der Risiken und Chancen durch.

Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand zweier Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. Gemäß dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in drei Kategorien ein: gering, moderat und groß.

Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: marginal, niedrig, mittel, hoch und signifikant. Diese Kategorien repräsentieren finanzielle oder äquivalente nichtfinanzielle Größen. Die finanziellen Größen basieren auf dem potenziellen Einfluss auf Gewinn und Cashflow des Unternehmens. Zu den eingesetzten nichtfinanziellen Größen zählen das Ausmaß der Beeinträchtigung von Reputation und Markenimage des Unternehmens sowie seiner Attraktivität als Arbeitgeber. Außerdem können das Ausmaß eines Personenschadens und das Ausmaß rechtlicher Konsequenzen sowohl für das Unternehmen als auch für handelnde Einzelpersonen berücksichtigt werden. 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.

BEWERTUNGSKATEGORIEN DER RISIKEN

Eintrittswahrscheinlichkeit	Wesentliche Risiken				
	> 85 %	■	■	■	■
50 % – 85 %	■	■	■	■	■
30 % – 50 %	■	■	■	■	■
15 % – 30 %	■	■	■	■	■
< 15 %	■	■	■	■	■
	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
Finanzielle Äquivalente¹	1–10 Mio. €	10–35 Mio. €	35–60 Mio. €	60–100 Mio. €	> 100 Mio. €
Qualitative Äquivalente	<p>Marginale Auswirkungen auf die Reputation, z. B. lokale Zunahme negativer Reaktionen von Konsumenten-seite & leicht reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Arbeitgeberbewertungen;</p> <p>geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die keine medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen.</p>	<p>Geringe Auswirkungen auf die Reputation, z. B. weltweit starke Zunahme negativer Reaktionen von Konsumentenseite & reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Ergebnisse bei wichtigen nichtfinanziellen externen Ratings;</p> <p>geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die eine medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>gerichtliche Untersuchungen ohne unmittelbare Sanktionierung, aber Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen (inkl. Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen).</p>	<p>Mittlere Auswirkungen auf den Ruf, z. B. Ablehnung durch bestimmte Konsumentengruppen & Beendigung oder Neuverhandlungen von Partnerschaften & Gewinnwarnungen;</p> <p>gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>Inhaftierung von Mitarbeitenden als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder Betriebsunterbrechung.</p>	<p>Starke Auswirkungen auf den Ruf, z. B. regionale Konsumentenboykotte & Beendigung einer wichtigen Partnerschaft & Herabstufung der Kreditwürdigkeit und Analystenbewertungen & vorübergehende, lokale Streiks der Beschäftigten;</p> <p>schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Belegschaft oder Dritten;</p> <p>Inhaftierung von oberen Führungskräften als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder erhebliche Betriebsunterbrechung, u. a. aufgrund laufender Ermittlungen.</p>	<p>Signifikante Auswirkungen auf den Ruf, z. B. weltweit anhaltende Konsumentenboykotte, Beendigung mehrerer wichtiger Partnerschaften, Ausschluss aus wichtigen Aktienindizes & weltweite, lang andauernde Streiks der Beschäftigten;</p> <p>Todesfälle bei Belegschaft oder Dritten;</p> <p>Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Monitoring und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.</p>

Mögliche Auswirkung

Risikoklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Groß

¹ Basierend auf Gewinn und Cashflow.

Bei der Risiko- und Chancenbewertung wird zusätzlich berücksichtigt, wie schnell ein Risiko bzw. eine Chance eintreten kann (‘Velocity’). Wir unterscheiden dabei, in welchem Geschäftsjahr Risiken und Chancen eintreten könnten. Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl das Brutto- als auch das Nettorisiko. Das Bruttorisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder

Maßnahmen. Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der relevantesten eingetretenen Risiken und Chancen im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung („Back-Testing“). Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risiko- und Chanceneinschätzung innerhalb des Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden ständig verbessern.

Zur Bewertung ihres potenziellen Einflusses werden alle Chancen hinsichtlich Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und möglicher damit verbundener Risiken untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Unternehmens- sowie auf Markt- und Markenebene sowohl bei langfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Initiativen. Anders als bei der Risikobewertung existiert bei der Chancenbewertung nur die Nettoperspektive.

Um das Risiko- und Chancenportfolio (d.h. die aggregierte Risikoposition) des Unternehmens zu bestimmen, aggregieren wir Risiken und Chancen mithilfe einer stochastischen Simulation (Monte-Carlo-Simulation), wobei wir Interdependenzen einzelner Risiken und Chancen berücksichtigen. Hinsichtlich der Beurteilung des Fortbestandes des Unternehmens vergleichen wir das Risiko- und Chancenportfolio mit der vom Unternehmen definierten Risikotragfähigkeit und bestimmen die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisiko die Risikotragfähigkeit übersteigt. Um festzustellen, ob unser Rating gefährdet ist, vergleichen wir das Risiko- und Chancenportfolio mit dem definierten Risikoappetit und bestimmen die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisiko den Risikoappetit übersteigt.

- **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements, die in der Richtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind, gesteuert. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringung mit dem Ziel, die Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten im Verhältnis zum Nutzen etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Risikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen. Abhängig von der in der Risiko- und Chancenbewertung festgelegten Risikoklassifizierung liegt die Entscheidungsbefugnis hinsichtlich Risikoakzeptanz beim Vorstand, bei den obersten Führungskräften, die direkt an ein Vorstandsmitglied berichten, und beim operativen Management auf der nächsten hierarchischen Ebene. Eine Entscheidung, wesentliche Risiken zu akzeptieren, ohne zusätzliche risikomindernde Maßnahmen zu ergreifen, kann nur vom gesamten Vorstand getroffen werden. Der Vorstand berücksichtigt in seinem Entscheidungsprozess das Risikoprofil, d. h. das Verhältnis von Risiko- und Chancenportfolio (also die aggregierte Risikoposition des Unternehmens) zu Risikoappetit und Risikotragfähigkeit. Um den Vorstand zu unterstützen, hat die zentrale Risikomanagementabteilung klare Grenzwerte für die Wahrscheinlichkeit, dass das Gesamtrisikoprofil den Risikoappetit und die Risikotragfähigkeit übersteigt, festgelegt. Der Risikoappetit des Unternehmens darf mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 95 % und die Risikotragfähigkeit mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 99 % nicht überschritten werden.

- **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Ein Ziel unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Risiken und Chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, werden einerseits die Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess:

- Die Risikomanagementabteilung identifiziert Risiken und Chancen (mit einer potenziellen Auswirkung von mehr als 1 Mio. € auf den Gewinn und Cashflow) mithilfe einer Befragung der Mitglieder von ‚CLG‘ und ‚ELG‘ sowie von ausgewählten Personen des mittleren Managements und greift zudem auf verfügbare Informationen zum internen und externen Umfeld des Unternehmens zurück. Die Risikomanagementabteilung bewertet, konsolidiert und aggregiert die identifizierten Risiken bzw. Chancen („Bottom-up“-Bewertung).
- Anschließend erörtert die Risikomanagementabteilung die Bewertung der wichtigsten Risiken und Chancen mit den Mitgliedern des Vorstands und Führungskräften, die direkt an den Vorstand berichten. Die Vorstandsmitglieder und Führungskräfte validieren die Bewertung der Risiken und Chancen für ihren Verantwortungsbereich („Top-down“-Bewertung).
- Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Ergebnisse der Bottom-up- als auch der Top-down-Bewertung sowie das Risiko- und Chancenprofil enthält, um auf eine potenzielle Gefährdung des Ratings und des Fortbestands des Unternehmens hinzuweisen. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.
- Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit der ‚CLG‘ geteilt wird.
- Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken oder Chancen bzw. neu identifizierter materieller Risiken oder Chancen erfolgt die Berichterstattung an den Vorstand auch ad hoc außerhalb der regulären halbjährlichen Risikoberichterstattung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen. Um die Risikokultur bei adidas weiter zu verbessern, bieten wir allen Beschäftigten ein Training zum Thema Risikomanagement über das unternehmenseigene Intranet an.

COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM (ADIDAS FAIR PLAY)

■ Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Der Vorstand gibt die Richtung vor, und alle Beschäftigten müssen in ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und andere externe Bestimmungen einhalten. Wir sind überzeugt, dass unser ‚adidas Fair Play‘ einem Großteil an potenziellen Problemen im Zusammenhang mit Compliance entgegenwirkt. Aus diesem Grund setzen wir spezielle Methoden ein, um eventuelle Probleme zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Dabei ist uns jedoch bewusst, dass selbst das beste Compliance-System nicht alle Verstöße verhindern kann.

Der adidas Chief Compliance Officer verantwortet das Compliance Management System (CMS). Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Geschäftsbereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette tangiert. Unser zentrales Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen

Compliance-Manager*innen und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um jährlich die wesentlichen Compliance-Risiken systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt das zentrale Compliance-Team in ausgewählten Konzerneinheiten regelmäßig Compliance-Prüfungen durch.

Das CMS des Unternehmens basiert auf den OECD-Grundsätzen zu Corporate Governance. Es bezieht sich auf die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und soll:

- qualitatives und nachhaltiges Wachstum durch gute Corporate Governance unterstützen,
- das Risiko finanzieller Verluste oder Schäden aufgrund von Verstößen reduzieren und mindern,
- den Wert und den Ruf des Unternehmens sowie seiner Marke durch rechts- und richtlinienkonformes Verhalten schützen und weiter stärken,
- Initiativen für Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion unterstützen, indem Belästigung und Diskriminierung bekämpft werden.

Der adidas Fair Play Code of Conduct ist auf unserer Website einsehbar und gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor, die für alle Beschäftigten weltweit und in allen Geschäftsbereichen verpflichtend sind. Im Jahr 2020 haben wir den Code of Conduct überarbeitet, um sicherzustellen, dass er aktuelle Relevanz behält und unser Geschäftsumfeld widerspiegelt. [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](https://www.adidas-group.com/s/verhaltenskodex)

Der Fair Play Code of Conduct und unser CMS basieren auf drei Säulen: Vorbeugen, Erkennen, Reagieren:

- **Vorbeugen:** Die Compliance-Abteilung überprüft das Compliance Management System in regelmäßigen Abständen und nimmt gegebenenfalls Aktualisierungen vor. Zusätzlich zu dem oben genannten überarbeiteten Fair Play Code of Conduct unterstützen wir alle Maßnahmen zur Prävention und Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Es erfolgen Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften, und die Compliance-Abteilung stellt im Rahmen des Onboarding-Prozesses sowie in einem regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus für alle Beschäftigten weltweit verpflichtende Schulungen diesbezüglich bereit. Darüber hinaus bietet die Compliance-Abteilung zusammen mit Partnern auch, wo erforderlich, gezielte Compliance-Präsenz-Seminare für leitende Führungskräfte sowie neu beförderte und rekrutierte leitende Führungskräfte weltweit an, um die Richtungsvorgabe hinsichtlich Compliance durch das obere sowie mittlere Management weiter zu betonen. Die Anzahl der abgeschlossenen Schulungen überwachen wir sorgfältig. Darüber hinaus haben wir die Zusammenarbeit der Compliance-Abteilung mit der internen Revisionsabteilung, der Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen sowie der Risikomanagementabteilung weiter gestärkt.
- **Erkennen:** Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, verfügt das Unternehmen über Whistleblowing-Verfahren. Beschäftigte können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihre Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager*innen oder lokale Compliance-Beauftragte, die zuständigen Personalmanager*innen oder, wenn vorhanden, den Betriebsrat bzw. extern über einen unabhängigen vertraulichen Hotline- oder Website-Service melden. Auf Wunsch kann die Kontaktaufnahme hier anonym erfolgen. Die Fair-Play-Hotline und -Website können jederzeit und weltweit kontaktiert werden. Wenn erforderlich, können Dolmetscher*innen hinzugezogen werden. Um alle unsere Standorte weltweit zu erreichen, wird sowohl digital als auch mit Postern auf diese Möglichkeit hingewiesen. Die Maßnahmen des Unternehmens zur Identifikation potenzieller Compliance-Verstöße wurden im Jahr 2022 fortgesetzt.

— **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Der Chief Compliance Officer leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager*innen sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2022 wurden insgesamt 521 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2021: 485). Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen aus der Vergangenheit dazu genutzt werden, das CMS fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, sofern erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können. Des Weiteren hat die Compliance-Abteilung im Jahr 2022 die Zusammenarbeit mit dem Employee Relations (ER) Team weiter intensiviert und arbeitet mit ihm insbesondere bei Angelegenheiten, die in Zusammenhang mit Belästigung und Diskriminierung stehen, Hand in Hand.

POTENZIELLE COMPLIANCE-VERSTÖSSE

	2022	2021
Finanzwirtschaftliche Verstöße, inklusive Diebstahl	48	51
Dienstvergehen, inklusive Interessenkonflikte und Korruption	19	21
Wettbewerbsrechtliche Vergehen	1	0
Fehlverhalten am Arbeitsplatz	326	294
Andere ¹	127	119

¹ Beinhaltet unter anderem Gehaltsabrechnungsthemen, geistiges Eigentum und Geheimnisverrat.

MELDUNG VON POTENZIELLEN COMPLIANCE-VERSTÖSSEN IN %

	2022	2021
Anonyme Meldung über Hotline	55	47
Nichtanonyme Meldung über Hotline	26	30
Meldung über Compliance Officer und andere	18	23

Der Chief Compliance Officer berichtet dem Vorstand regelmäßig über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über wesentliche Compliance-Fälle. Darüber hinaus berichtet der Chief Compliance Officer auch regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Im Jahr 2022 hat der Chief Compliance Officer an vier Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen und dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug präsentiert. Die Compliance-Abteilung hat außerdem ihren Prozess zur Aufdeckung von Compliance-Risiken überarbeitet und Risiken neu aufgenommen sowie einige Bereiche (wie E-Commerce) klarer erfasst. Zudem wurde die Beschreibung des CMS geschärft. ➔

BESCHREIBUNG DER WESENTLICHEN MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS IM HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS GEMÄß § 315 ABS. 4 HGB

Das auf das Rechnungswesen bezogene interne Kontroll- und Risikomanagementsystem von adidas stellt einen Prozess dar, der in das unternehmensweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem zielt darauf ab, die Verlässlichkeit der externen Berichterstattung in angemessener Form sicherzustellen. Dies wird durch die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher Rechnungslegungsvorschriften, insbesondere der International Financial Reporting Standards (IFRS) und interner Konzernbilanzierungsrichtlinien (Finance Manual), gewährleistet. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Buchhaltung,

Controlling, Steuern, Treasury, Planung, Berichtswesen und Recht zur Identifikation, Bewertung, Minderung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen sind klare Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung sowie der Begrenzung und Überprüfung von Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der internen und externen Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

Das interne Kontrollsystem zur Überwachung der Finanzberichterstattung (Internal Control over Financial Reporting, ICoFR) soll die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen in angemessener Form sicherstellen. Zur Überwachung der Wirksamkeit von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen sowie durch die interne Revisionsabteilung. Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende beurteilt zudem der externe Abschlussprüfer die Effektivität ausgewählter interner Kontrollen (einschließlich IT-Kontrollen). Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats die Effektivität von ICoFR.

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien („Finance Manual“) vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitenden zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Resultierende Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeitenden bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vieraugenprinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigt sowohl die lokale Führungskraft, die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den auf das Rechnungswesen bezogenen Prozess verantwortlich ist, als auch die lokale Geschäftsführung gegenüber dem Konzernrechnungswesen zweimal jährlich schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der IFRS.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder vom Bereich Global Business Services durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme basieren nahezu ausschließlich auf einem unternehmensweit standardisierten SAP-System. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor oder die Finanzdirektorin der jeweiligen Konzerngesellschaft in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP SEM-BCS, überführt. Auf Unternehmensebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Überprüfungen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP SEM-BCS erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert unter Verwendung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. der Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach Finalisierung aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten der Konzernbilanz sowie der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und

Varianzen untersucht. Falls nicht anderweitig erläutert, werden identifizierte materielle Abweichungen bei den Konzerngesellschaften hinterfragt.

Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechtigungskonzepte, Freigabekonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und, falls erforderlich, aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung nahezu sämtlicher IT-Systeme sowie durch das zentrale Management von Veränderungsprozessen und mithilfe regelmäßiger Systemsicherungen werden sowohl das Risiko eines Datenverlusts als auch das eines Ausfalls rechnungslegungsrelevanter IT-Systeme minimiert.

Des Weiteren umfasst das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem nicht auf das Rechnungswesen bezogene Kontrollen, um hinreichende Sicherheit bezüglich der Effektivität und Effizienz der betrieblichen Abläufe, der Verlässlichkeit der nichtfinanziellen Berichterstattung sowie der Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen zu erlangen. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem bezüglich nicht auf das Rechnungswesen bezogener Aktivitäten richtet den Fokus auch auf die Identifikation, Bewertung, Minderung, Überwachung und Kommunikation relevanter Risiken. Es ist auch in das unternehmensweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet und umfasst diverse Teilprozesse in den Bereichen Brands, Operations (einschließlich Procurement und IT), Sales und Human Resources.

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende nicht auf das Rechnungswesen bezogene Richtlinien („Policy Manual“) vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien, die regelmäßig aktualisiert und kommuniziert werden, allen in die verschiedenen Prozesse eingebundenen Mitarbeiter*innen zugänglich.

Die Effektivität der nicht auf das Rechnungswesen bezogenen Kontrollen wird ebenfalls regelmäßig durch die Abteilung „Group Policies and Internal Controls“ sowie die Internal-Audit-Abteilung überprüft. Die Berichterstattung zu den Ergebnissen der internen Kontrollen an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats umfasst auch die Effektivität nicht auf das Rechnungswesen bezogener Kontrollen.

Wir sind auf keine Sachverhalte gestoßen, die Zweifel an der Angemessenheit und Wirksamkeit des gesamten internen Kontroll- und Risikomanagementsystems begründen würden. Aufgrund der Einschränkungen eines jeden internen Kontroll- und Risikomanagementsystems kann jedoch keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Angemessenheit und Wirksamkeit dieser Systeme gewährleistet werden.³¹

ERLÄUTERUNG DER RISIKEN

In diesem Bericht erläutern wir die finanziellen und nichtfinanziellen Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2023 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik sehen wir gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken, Risiken im Zusammenhang mit dem Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld, Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen, Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie, Personalrisiken, Risiken im Zusammenhang mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten und IT- und

³¹ Die Erklärung in Bezug auf den Deutschen Corporate Governance Kodex A5 wurde im Rahmen der Prüfung des vorliegenden Konzernlageberichts nicht inhaltlich geprüft.

Cybersicherheitsrisiken als wesentlich. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt.

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRISEN

Risikokategorien	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2021)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2021)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken	Signifikant		30 % – 50 %	
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld	Signifikant		30 % – 50 %	↑ (< 15 %)
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Signifikant		30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)
Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Personalrisiken	Signifikant		15 % – 30 %	
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Mittel		50 % – 85 %	↑ (30 % – 50 %)
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Hoch		15 % – 30 %	
Geschäftspartnerrisiken	Signifikant		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Compliance-Risiken	Signifikant		< 15 %	
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Signifikant	↑ (Mittel)	< 15 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten	Hoch	↓ (Signifikant)	< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Projektrisiken	Hoch	↑ (Mittel)	< 15 %	↓ (30 % – 50 %)

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE, GESELLSCHAFTSPOLITISCHE, REGULATORISCHE UND WÄHRUNGSRISEN

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Inflation, Turbulenzen an den Finanzmärkten, Wechselkursschwankungen und gesellschaftspolitische Faktoren, wie etwa militärische Auseinandersetzungen (z.B. Ausweitung des Kriegs in der Ukraine), Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Pandemien, Verstaatlichungen, Enteignungen oder Nationalismus, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Währungsrisiken entstehen beispielsweise insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Zudem könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, wesentliche negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Unternehmens haben. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld, wie etwa Handelsbeschränkungen (z.B. zwischen den USA und China, oder der EU und China), wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften für Produktsicherheit, Umwelt- und Klimaschutzbestimmungen mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen.

► **SIEHE ERLÄUTERUNG 29**

Um gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken zu mindern, strebt adidas eine ausgewogene Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen entwickelten Märkten und Schwellenländern an. Wir beobachten fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische Lage in allen unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können. Zu den möglichen Anpassungen zählen eine Verlagerung der Produktion in andere Länder, eine Verlagerung unserer Investitionen in andere, attraktivere Märkte, Änderungen der Produktpreise, Schließungen eigener Läden, eine konservativere Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle.

Um die Risiken im Zusammenhang mit Wechselkursschwankungen zu mindern, unterhalten wir ein zentralisiertes System für das Management von Währungsrisiken. Damit sichern wir den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis bis zu 24 Monate im Voraus ab. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. ► **SIHE TREASURY**

Unter Berücksichtigung der Interessen unserer Stakeholder und indem wir unsere führende Position in der Sportartikelbranche nutzen, bringen wir uns aktiv dabei ein, politische Entscheidungsträger und Behörden bei ihren Bemühungen zu unterstützen, den weltweiten Handel zu liberalisieren und Handelsbeschränkungen abzubauen sowie bedeutende Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu beeinflussen und sich diesen anzupassen.

RISIKEN IM WETTBEWERBS- UND EINZELHANDELSUMFELD

Veränderungen im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld können den Unternehmenserfolg beeinflussen. adidas ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsument*innen, Produktionskapazitäten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z. B. anhaltenden Rabattphasen am Markt oder Wettbieten um Promotion-Partnerschaften führen. Sollten wir es versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer schlechteren Verhandlungsposition und folglich zu einer erheblichen Verringerung der Margen führen. Ein anhaltender Preisdruck in unseren Schlüsselmärkten, der durch die derzeit hohen Lagerbestände noch verstärkt wird (insbesondere in den USA und China), könnte die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marke gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann. Wenn wir es nicht schaffen, unsere Vertriebsstrategie zeitnah an den Wandel im Einzelhandel anzupassen, der einerseits durch eine kontinuierliche Verdrängung des stationären Handels durch digitale Handelsplattformen und andererseits durch eine immer stärkere Verknüpfung des stationären und digitalen Handels gekennzeichnet ist, könnten wir Einbußen sowohl beim Umsatz als auch beim Gewinn haben. Ein Rückgang der Attraktivität bestimmter Einkaufsstätten, wie z. B. Einkaufszentren, könnte Umsatzrückgänge sowohl in den Läden unserer Kunden als auch in unseren eigenen Geschäften zur Folge haben und sich darüber hinaus in erhöhten Warenbeständen im Markt, verstärkten Lagerräumungsverkäufen und Margendruck niederschlagen.

Um diese Risiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser antizipieren, anstatt nur auf sie zu reagieren. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, unsere Vertriebs- und Marketingaktivitäten (z. B. Produkteinführungen oder ausgewählte Preisanpassungen) bei Bedarf frühzeitig anzupassen. Durch fortlaufende und sorgfältige Überwachung einer Vielzahl diverser Indikatoren (z. B. Bestellverhalten, Durchverkaufsraten am Point-of-Sale, durchschnittliche Verkaufspreise, Rabatte oder Anzahl der Ladenbesucher*innen) können wir Veränderungen des Einzelhandelsumfelds erkennen und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen. So können wir z. B. unsere eigenen Geschäfte modernisieren oder schließen. Wir passen unsere Segmentierungsstrategien kontinuierlich an und stellen so sicher, dass das richtige Produkt am richtigen Point-of-Sale zu einem angemessenen Preis verkauft wird. Indem wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben. Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern einzugehen. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und

Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marke ab.

RISIKEN IN VERBINDUNG MIT STEUER- UND ZOLLBESTIMMUNGEN

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Zoll- und Steuerangelegenheiten sowie Änderungen dieser Gesetze und Bestimmungen haben Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken von adidas. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf Produkteinfuhren (einschließlich berechneter Zollwerte), unternehmensinterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen (z. B. im Fall von zu niedrigem Ausweis bzw. zu niedriger Abführung von Ertragsteuern und Zöllen). Änderungen von Zoll- und Steuerbestimmungen können außerdem wesentliche Auswirkungen auf die Beschaffungskosten und Ertragsteuern des Unternehmens haben. Aus diesem Grund werden für eventuelle Auseinandersetzungen mit Zoll- oder Steuerbehörden, in Übereinstimmung mit den einschlägigen Bilanzierungsvorschriften, Rückstellungen gebildet. Aufgrund der aktuellen geopolitischen Lage gehen wir vereinzelt von strengeren Vorgehensweisen der Steuer- und Zollbehörden bei Betriebsprüfungen aus, welche die potenzielle Auswirkung sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit derartiger Risiken erhöhen könnten. Im Jahr 2021 wurde sich im ‚OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting‘ auf eine Zwei-Säulen-Lösung zur Bewältigung der steuerlichen Herausforderungen, die sich aus der Digitalisierung der Wirtschaft ergeben, geeinigt. Die zweite Säule, zu der auch die Einführung der globalen Mindeststeuer gehört, könnte ab 2024 eine deutliche Auswirkung auf unseren Ertragsteueraufwand haben.

Wir sind bestrebt, Steuer- und Zollrisiken ausgewogen und im Einklang mit der Betriebsstruktur, der geschäftlichen und wirtschaftlichen Substanz und anderen Geschäftsrisiken zu managen. Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir in der Regel auf die Beratung von spezialisierten und unabhängigen Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück, beispielsweise in Spezialgebieten wie Prozessdesign, Transaktionsberatung, Compliance- sowie Steuer- oder Zollprüfungen. Durch etablierte Prozesse stellen wir sicher, dass potenzielle Bereiche, in denen Steuer- oder Zollrisiken bestehen, regelmäßig überprüft werden (z. B. mit einem vierteljährlichen Fragebogen zu Steuerrisiken), und dass die Steuer- und Zollteams in die wesentlichen Geschäftsvorgänge im Unternehmen involviert werden. Unsere Steuer- und Zollteams, Expert*innen für interne Kontrollen und die interne Revision überwachen die Einhaltung unserer globalen Richtlinien für Steuer- und Zollangelegenheiten. Wir beobachten Veränderungen in der Steuer- oder Zollgesetzgebung stets sehr genau, um alle Anforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus wenden wir alle verfügbaren und maßgeblichen Leitfäden von Steuerbehörden oder Organisationen wie der OECD, der Weltzollorganisation und der Welthandelsorganisation an und holen uns, wenn zweckdienlich, Handlungsempfehlungen von einzelnen Behörden wie beispielsweise einen Steuervorbescheid einer zuständigen Steuerbehörde. Des Weiteren ziehen unsere operativen Führungskräfte unsere interne Rechtsabteilung oder die Steuer- und Zollteams hinzu, um angemessene und rechtskonforme Geschäftspraktiken sicherzustellen. Unsere spezialisierten Mitarbeitenden erhalten für ihren Aufgabenbereich adäquate Schulungen. Mitarbeitende, die nicht den Fachbereichen für Steuer- oder Zollangelegenheiten angehören, werden auf potenzielle Steuer- oder Zollthemen ihres Aufgabenbereichs hingewiesen. Zudem arbeiten wir weltweit eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits zu gewährleisten, alle für den Import und Export unserer Produkte erforderlichen Zulassungen zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können. ► **SIEHE NACHHALTIGKEIT**

RISIKEN IN BEZUG AUF KONSUMENTENNACHFRAGE UND PRODUKTANGEBOT

Damit wir erfolgreich sind, ist es erforderlich, dass wir fortlaufend neue, innovative und nachhaltige Produkte entwickeln. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in den eher modebezogenen Bereichen unseres Geschäfts. Daher besteht für unser Unternehmen das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir Änderungen der Konsumentennachfrage nicht

vorhersehen oder nicht schnell genug auf Änderungen reagieren. Insbesondere vor dem Hintergrund unseres Fokus auf wesentliche Produktfamilien ist es ein für den Erfolg unserer Marke kritisches Risiko, wenn wir Produkte entwickeln und anbieten, die nicht gut bei unseren Konsument*innen ankommen. Langfristig noch kritischer wäre es allerdings, wenn wir dauerhaft neue Trends verpassen würden und es nicht schaffen, neue Produktinnovationen erfolgreich auf den Markt zu bringen und mit unserem Produktangebot und unseren Marketingaktivitäten kontinuierlich den Geschmack der Konsument*innen zu treffen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es die zentrale Aufgabe unserer Marken- und Vertriebsorganisationen und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so früh wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt. Indem wir die Konsument*innen in den Mittelpunkt unserer Entscheidungen stellen, versuchen wir einerseits, die Markenloyalität zu erhöhen, und andererseits, neue Konsument*innen zu gewinnen. Wir weiten unsere Konsumentenanalyse kontinuierlich aus, um Veränderungen bei der Nachfrage oder Trends zu erfassen und schnell darauf reagieren zu können. Darüber hinaus helfen uns der direkte Kontakt mit Konsument*innen über unsere eigenen digitalen Kanäle, wie die adidas App, und die direkte Kommunikation mit ihnen über soziale Netzwerke dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern. Wir versuchen, Markenattraktivität und Konsumentennachfrage auf einem konstant hohen Niveau zu halten, indem wir unsere Promotion-Partnerschaften effektiv nutzen und die Vorstellung neuer Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. In der Produktentwicklung nutzen wir die Erkenntnisse und Fähigkeiten externer Partner, was uns dabei hilft, unser Produktangebot zu verbessern und die Konsumentennachfrage, die Markenattraktivität, den Marktanteil und die Profitabilität zu stärken.

RISIKEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER CORONAVIRUS-PANDEMIE

Die negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie haben sich im Jahr 2022 in den meisten Ländern abgeschwächt. Sie könnten jedoch immer noch erhebliche negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben, wenn hohe Infektionsraten zu einem anhaltenden Arbeitskräftemangel aufgrund erhöhter krankheitsbedingter Fehlzeiten führen oder wenn neue Coronavirus-Varianten in unseren wichtigsten Beschaffungsländern oder wichtigen Märkten wie China erneut weitreichende Lockdowns und andere Einschränkungsmaßnahmen erforderlich machen. Zu den Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie gehören unter anderem:

- Geringeres Kundenaufkommen sowohl in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften als auch in den Geschäften unserer Einzelhandelspartner bis hin zu Ladenschließungen.
- Durch die Schließung von Vertriebszentren würde die Fähigkeit unseres Unternehmens negativ beeinträchtigt werden, Bestellungen von Konsument*innen oder Vertriebspartnern auszuliefern, was wiederum zu Umsatz- und Gewinneinbußen, Auftragsstornierungen oder überhöhten Lagerbeständen führen könnte.
- Lieferkettenunterbrechungen wie die Schließung von Herstellerfabriken oder die Schließung von wichtigen Häfen in zentralen Beschaffungsländern könnten Produktions- oder Lieferverzögerungen zur Folge haben und sich somit negativ auf die Erfüllung der Konsumentennachfrage auswirken.

- Großhandelskunden könnten Bestellungen stornieren oder Produkte an adidas zurücksenden, was zu überhöhten Lagerbeständen und zu Wertberichtigungen unseres Vorratsvermögens führen könnte.
- Geringer als erwartet ausfallende Umsätze und Gewinne in unserem eigenen Einzelhandel könnten höhere Wertminderungsaufwendungen oder Wertberichtigungen unseres Vorratsvermögens erfordern und sich so negativ auf den Konzerngewinn auswirken.
- Geschäftspartner könnten teilweise oder vollständig ihren vertraglich festgelegten finanziellen Verpflichtungen nicht nachkommen, was z.B. höhere Wertberichtigungen auf Forderungen oder Forderungsausfälle zur Folge haben könnte.
- Volatile globale Finanzmärkte könnten in Zukunft den Zugang des Unternehmens zu Kapital stark beeinträchtigen.

Um die Risiken einer möglichen Verschärfung der Coronavirus-Krise zu mindern, könnte adidas zahlreiche Maßnahmen ergreifen, beispielsweise die weitere Verlagerung unseres Schwerpunkts auf digitale Vertriebskanäle mit priorisiertem Lieferkettenmanagement. Indem wir in Abstimmung mit unseren Lieferanten unsere Beschaffung flexibel anpassen, diszipliniert verkaufen und gezielt unsere eigenen Factory Outlets einsetzen, sind wir in der Lage, negative Margeneffekte zu reduzieren und unsere Lagerbestände zu kontrollieren. Durch die Sicherung alternativer Frachtkapazitäten und die Anpassung der Planungsprozesse für frühzeitige Verschiffung könnten wir die Auswirkungen von Containerknappheit und Hafenüberlastungen mindern. Striktes Cashflow- und Kostenmanagement helfen uns, die finanzielle Stabilität unseres Unternehmens zu sichern. Des Weiteren schützen wir kontinuierlich die Gesundheit unserer Mitarbeitenden und anderer Stakeholder durch strikte Maßnahmen.

PERSONALRISIKEN

Unsere Mitarbeitenden und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind starkes Führungsverhalten und eine leistungsfördernde Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Wenn es uns nicht gelingt, unsere Mitarbeitenden erfolgreich zu führen, innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur aufrechtzuerhalten, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion fördert, und für ein hohes Engagement der Mitarbeitenden zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Eine unausgewogene oder unzureichende Personalausstattung für bestimmte Geschäftsaktivitäten sowie unsachgemäße und unzeitgemäße Durchführung von Umstrukturierungs- und Transformationsinitiativen könnten das Mitarbeiterengagement dämpfen, zu Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten und Ineffizienzen führen und sich negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Wenn wir Mitarbeitende in strategisch wichtigen Positionen verlieren und es uns nicht gelingt, hochtalentiert und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens geeignete Mitarbeitende zu identifizieren, einzustellen und zu halten, können Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens bestehen.

Um sicherzustellen, dass wir eine Kultur pflegen, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion fördert, ergreifen wir zahlreiche Maßnahmen. Durch verschiedene Programme werden Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in unseren Einstellungsprozess integriert. Der adidas 'Global DEI Council' setzt sich für eine stärkere Repräsentation, Bindung und Förderung von Talenten mit diversen Hintergründen in unserer weltweiten Belegschaft ein. Unsere Mitarbeitenden nehmen auch an globalen Weiterbildungsprogrammen teil, die sich den Themen Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion widmen. Um erfolgreiche Mitarbeiterführung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, bieten wir unseren Mitarbeitenden auf verschiedensten Hierarchiestufen in unseren Märkten und Funktionsbereichen zahlreiche Programme zur Entwicklung von Führungsqualitäten an. Um Personalbestand und Personalausstattung zu optimieren

(d. h. um sicherzustellen, dass die jeweiligen Rollen durch die richtigen Mitarbeitenden mit den passenden Kompetenzen zur richtigen Zeit besetzt sind), passen wir die Ressourcenallokation bei Bedarf an die Geschäftsentwicklung, das wirtschaftliche Umfeld und die strategischen Prioritäten des Unternehmens an. Um Umstrukturierungs- und Transformationsinitiativen zu erleichtern, bieten wir Änderungsaktivierungen mit unseren Führungskräften und Beratung im Bereich Organisationsdesign an. Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings und haben eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Unser weltweites Programm zur Nachfolgeregelung ermöglicht uns, immer eine Auswahl interner Talente zu haben, die für wichtige Führungspositionen infrage kommen, und verringert so das Nachfolgerisiko.

RISIKEN IN VERBINDUNG MIT MEDIEN- UND STAKEHOLDER-AKTIVITÄTEN

Ungünstige oder fehlerhafte mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken sowie negative Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Unternehmens erheblich schaden und zu einer öffentlichen Fehleinschätzung der Geschäftsentwicklung des Unternehmens führen. Dies kann sich letztendlich in Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenso könnten bestimmte Aktivitäten wichtiger Stakeholder (z. B. Nichtregierungsorganisationen und Regierungseinrichtungen) unseren Ruf schädigen, unsere oberen Führungskräfte ablenken und unsere Geschäftsaktivitäten stören. Obwohl wir die adidas Yeezy Partnerschaft im Jahr 2022 beendet haben, könnte es aufgrund ihrer früheren Größe und Bedeutung zu Reaktionen von Stakeholdern und negativer Medienberichterstattung kommen.

Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir einen proaktiven, offenen Dialog und Austausch mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z. B. Konsument*innen, Medien, Finanzmarkt, Nichtregierungsorganisationen, Regierungseinrichtungen). Um zeitnah und wirksam auf ungünstige Entwicklungen reagieren zu können, haben wir klare Prozesse zur Krisenkommunikation aufgesetzt. Außerdem haben wir Kompetenzen im Umgang mit sozialen Medien gestärkt und weltweit diverse sogenannte digitale Newsrooms eingerichtet. Wir können so permanent in den sozialen Medien Inhalte beobachten, die in Verbindung mit unseren Produkten oder Geschäftsaktivitäten stehen, und frühzeitig adäquat mit uns potenziell schadenden Diskussionen umgehen. Fallweise werden wir zudem auch von externen Expert*innen in den Bereichen Kommunikation und Stakeholder-Management beraten.

IT- UND CYBERSICHERHEITSRISIKEN

Diebstahl, eine ungewollte Veröffentlichung, Manipulation oder fehlende Verfügbarkeit wichtiger Informationen (z. B. Konsumentendaten, Mitarbeiterdaten, Produktdaten) und Informationssysteme könnten unseren Ruf schädigen, Strafmaßnahmen nach sich ziehen und dazu führen, dass wichtige Geschäftsprozesse nicht mehr adäquat funktionieren. Wichtige Geschäftsabläufe sind von IT-Systemen abhängig – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundenservice und Finanzberichterstattung. Schwerwiegende System- oder Anwendungsausfälle oder Bedrohungen der Informationssicherheit in unserer Infrastruktur oder der unserer Geschäftspartner könnten zu Reputationsschäden, behördlichen Strafen oder gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen oder eine negative Auswirkung auf wesentliche Daten haben.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitätspläne und stellt die Einhaltung maßgeblicher IT-Richtlinien sicher. Darüber hinaus unterhält unsere IT-Organisation ein umfangreiches Programm zur Informationssicherheit. Die Steuerung der Informationssicherheit, die Datensicherheit, die Ausgestaltung der Sicherheitsarchitektur, das Kontinuitätsmanagement und unsere Programme zur Sensibilisierung unserer Mitarbeitenden helfen uns dabei, das Unternehmen angemessen zu schützen. Wir haben uns außerdem in einem begrenzten Umfang gegen Schäden aus Angriffen auf unsere Informationssicherheit versichert.

GESCHÄFTSPARTNERRISIKEN

adidas unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Drittparteien, z. B. Athlet*innen, kreativen Partner*innen, Innovationspartnern, Einzelhandelspartnern, Zulieferern oder Dienstleistern. Dadurch ist das Unternehmen einer Vielzahl von Geschäftspartnerrisiken ausgesetzt.

Wir arbeiten in verschiedenen Bereichen unseres Unternehmens (z. B. Produktentwicklung, Fertigung, Forschung und Entwicklung) mit strategischen Partnern und in einigen ausgewählten Märkten mit Distributoren zusammen, deren Vorgehensweise von unserer eigenen Geschäftspraxis und unseren Standards abweichen könnte. Dadurch könnten die Geschäftsentwicklung und der Ruf des Unternehmens negativ beeinflusst werden. Auf ähnliche Weise könnte es sich auf Umsatz und Profitabilität des Unternehmens negativ auswirken, wenn wir es nicht schaffen, gute Beziehungen zu Partnern zu pflegen. Die Abhängigkeit von bestimmten Partnern birgt ebenfalls Risiken. Eine zu starke Konzentration auf einen Zulieferer bei einem erheblichen Teil unseres Produktvolumens oder eine zu große Abhängigkeit von einem bestimmten Kunden erhöht unsere Anfälligkeit hinsichtlich Liefer- und Umsatzausfällen und könnte zu erheblichem Margendruck führen. Darüber hinaus könnten sich Leistungsausfälle bei unseren Geschäftspartnern (einschließlich Insolvenz) oder Betriebsunterbrechungen (z. B. durch Streiks) ebenfalls negativ auf die Geschäftsaktivitäten unseres Unternehmens auswirken und zu zusätzlichen Kosten, höheren Haftungsverpflichtungen und geringerem Umsatz führen. Außerdem könnten sich nicht ordnungsgemäße Geschäftspraktiken oder unethisches Verhalten seitens unserer Geschäftspartner negativ auf den Ruf unseres Unternehmens auswirken, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen oder sogar unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorübergehendes Aussetzen oder eine vollständige Beendigung der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität weniger einzelner Partner. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau unseres Direktvertriebs umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Kein Kunde unseres Unternehmens war im Jahr 2022 für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko in der Lieferkette. Zudem minimieren wir potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der gesamten Beschaffungskette einfordern. Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zulieferernetz in verschiedenen Ländern und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von Single-Sourcing).

COMPLIANCE-RISIKEN

Als global agierendes Unternehmen unterliegt adidas zahlreichen Gesetzen und Bestimmungen. Verstöße gegen derartige Gesetze und Bestimmungen könnten zu erheblichen Strafen und Bußgeldern führen und Reputationsschäden zur Folge haben. Beispielsweise könnten Verstöße gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz, wie etwa die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU, erhebliche Bußgelder zur Folge haben. Außerdem könnte die Bekanntgabe von Datenschutzverstößen zu erheblichen Reputationsschäden führen und dafür sorgen, dass das Vertrauen der Konsument*innen in unsere Marke verloren geht. Es besteht zudem die Gefahr, dass Mitglieder des Vorstands sowie unsere Mitarbeitenden gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebaren verstoßen. Dazu zählen auch die Risiken von Betrug,

Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten, wettbewerbsschädigendem Verhalten, Bestechung, Korruption, Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz.

Unser Compliance Management System (CMS) hilft uns dabei, diesen Risiken vorzubeugen, sie zu erkennen und angemessen auf sie zu reagieren. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog („Global Policy Manual“) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Mitarbeitenden sowie unsere Geschäftspartner bei ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten müssen. Zudem beraten unsere regionalen Compliance-Manager*innen sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager*innen zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z. B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen. Zusätzlich arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir rechtliche Anforderungen weltweit kennen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen. Um das Risiko von Verstößen gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz zu mindern, haben wir ein globales Rahmenwerk zum Datenschutzmanagement entwickelt, das die Grundprinzipien des Unternehmens in Bezug auf Datenschutz und den Rahmen für die Verwendung und Löschung personenbezogener Daten vorgibt. Dieses Rahmenwerk gilt für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit und spiegelt auch unsere Erwartungen an externe Geschäftspartner im Umgang mit personenbezogenen Daten im Auftrag von oder für adidas wider. Unser Global Privacy Officer und sein Team treiben die Implementierung des Regelwerks auf operativer Ebene ebenso voran wie Maßnahmen zur Überwachung, damit der Grad der Implementierung nachvollziehbar wird und berichtet werden kann. Sie beraten außerdem kontinuierlich bei der Umsetzung und bieten entsprechende Schulungen an.

RISIKEN DURCH AUSSERGEWÖHNLICHE EXTERNE STÖRFÄLLE

Mit der Verschärfung des Klimawandels nimmt die Wahrscheinlichkeit und Intensität von Naturkatastrophen wie Stürmen, Überschwemmungen, Dürren, Pandemien oder Hitzewellen zu und somit auch das Gefährdungspotenzial für adidas. Des Weiteren könnten unsere Geschäftsaktivitäten von Hafenüberlastungen, Streiks, Aufständen oder Terroranschlägen betroffen sein. Folglich könnten unsere Büros, Läden oder Logistikzentren beschädigt oder unsere Betriebsprozesse unterbrochen werden, was zu einem Umsatzverlust, höheren Kosten und einem Rückgang an Profitabilität führen könnte. Um diese Risiken zu mindern, überwachen wir laufend potenzielle externe Bedrohungen und haben zudem Pläne zur Betriebskontinuität implementiert, die unter anderem Ausweichlösungen für Transporte, dynamisches Kapazitätsmanagement von Containern und die Verlagerung der Produktion beinhalten. Wir verfügen außerdem über hohe Sicherheitsstandards in all unseren Standorten und haben uns gegen Sachschäden und Betriebsunterbrechungen versichert.

RISIKEN IM ZUSAMMENHANG MIT RECHTSSTREITIGKEITEN

adidas könnte in verschiedensten Rechtssystemen in Rechtsstreite oder Gerichtsprozesse in Bezug auf Technologien, die das Unternehmen nutzt, oder anderweitiges intellektuelles Eigentum, das Dritten gehört, verwickelt werden. Diese Rechtsstreite oder Gerichtsprozesse könnten zum Verlust des Nutzungsrechts dieser Technologien oder Rechte, zu Lizenzgebühren, zur Rücknahme von Produkten im Markt, zu Anwaltskosten oder zu Reputationsschäden führen. Unsere Abteilung für geistiges Eigentum und Markenschutz verteidigt das geistige Eigentum von adidas und die damit verbundenen Rechte aktiv und tauscht sich regelmäßig mit internen Partnern aus, um sicherzustellen, dass Designs und Innovationen zur Nutzung freigegeben und geschützt sind. Außerdem werden qualifizierte externe Beratungen und Rechtsanwaltskanzleien eingeschaltet, falls rechtliche Maßnahmen gegen das Unternehmen eingeleitet werden.

PROJEKTRISIKEN

Der Konzern investiert fortlaufend in neue Projekte, z. B. die Entwicklung, Einführung, Expansion, Harmonisierung oder Modernisierung von IT-Systemen, Logistikzentren oder Geschäftsgebäuden. Auf diese Weise versuchen wir, weiteres Wachstum wirksam zu unterstützen und Effizienzsteigerungen zu erzielen. Unwirksames Projektmanagement kann zu Verspätungen bei der Durchführung wichtiger Projekte führen und höhere Ausgaben verursachen. Unangemessene Projektplanung und -steuerung können ebenso zu Ineffizienz, Verspätungen oder Störfällen führen wie Fehler bei der Umsetzung oder wirkungsloses Veränderungsmanagement. Dies könnte sich in höheren Kosten und Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenfalls könnten unsachgemäße Projektleitung sowie fehlende Priorisierung und Überwachung des Projektportfolios eine nicht optimale Zuteilung von Ressourcen und unerwünschte Projektergebnisse zur Folge haben.

Zur Projektsteuerung überprüfen sowohl Projektteams als auch Projektleitungsgremien ständig den Stand der Projekte und gewährleisten so, dass Fortschritt, Qualität und Kosten regelmäßig beurteilt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es uns, Projektrisiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig korrigierend einzugreifen, was sogar eine vollständige Einstellung von Projekten mit niedrigen Erfolgsaussichten einschließt. Um ganzheitliches End-to-End-Management wichtiger Projekte sicherzustellen, haben wir ein Netzwerk verschiedener Programm- und Projektmanagementabteilungen über alle wesentlichen Unternehmensfunktionen (z. B. Vertrieb, Marketing, Operations, Finanzen, IT und Personalbereich) hinweg etabliert. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern, die unser Projektmanagement in Bereichen unterstützen, in denen wir erforderliche Kenntnisse nicht im eigenen Unternehmen haben.

ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf finanzielle und nichtfinanzielle Chancen, die wir für das Unternehmen im Jahr 2023 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Chancen in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen, Chancen im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Liefermanagement, Chancen im Zusammenhang mit der Produktentwicklung und mit Fertigungsprozessen, Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie, Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Chancen in Bezug auf den vorhandenen Yeezy Bestand, gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen sowie Chancen in Verbindung mit Datenanalyse betrachten wir als wesentlich. Die nachfolgende Übersicht zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Unternehmenschancen.

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSCHANCEN

Chancenkategorien	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2021)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2021)
Chancen in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Signifikant		50 % – 85 %	↑ (15 % – 30 %)
Chancen im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Liefermanagement	Signifikant	(keine Chance im Jahr 2021)	30 % – 50 %	(keine Chance im Jahr 2021)
Chancen im Zusammenhang mit Produktentwicklung und Fertigungsprozessen	Signifikant	(keine Chance im Jahr 2021)	30 % – 50 %	(keine Chance im Jahr 2021)
Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Signifikant		30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)
Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		15 % – 30 %	
Chancen in Bezug auf den vorhandenen Yeezy Bestand	Signifikant	(keine Chance im Jahr 2021)	15 % – 30 %	(keine Chance im Jahr 2021)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	
Chancen in Verbindung mit Datenanalyse	Hoch		15 % – 30 %	
Personalchancen	Mittel		15 % – 30 %	

CHANCEN IN VERBINDUNG MIT STEUER- UND ZOLLBESTIMMUNGEN

Die potenzielle Auflösung von Wertberichtigungen bei der Bewertung latenter Steueransprüche oder die Auflösung von Steuerrückstellungen (z. B. in Bezug auf Transaktionen oder interne Reorganisationen in den letzten Jahren) könnten sich positiv auf den Ertragsteueraufwand auswirken. Darüber hinaus könnten Veränderungen lokaler Steuerbestimmungen dem Unternehmen die Möglichkeit bieten, Steuervorteile zu realisieren, die zu einer Verringerung des Ertragsteueraufwands und folglich einem höheren Unternehmensgewinn führen würden. Zudem sehen wir ein erhebliches Potenzial, die Gesamtzahl der Zölle langfristig zu reduzieren, indem wir verstärkt Waren von Produktionspartnern in Ländern mit günstigeren Zollabkommen beziehen.

CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEM AUFTRAGS- UND LIEFERMANAGEMENT

Die Einführung eines flexibleren Auftragsmanagements, unterstützt durch kontinuierliche Investitionen in unsere IT-Systeme, könnte das Lagerbestandsrisiko wirksam verringern und zur Steigerung von Umsatz und Margen führen. Dies könnte durch eine Verringerung der anfänglichen Bestellmengen bei gleichzeitiger Gewährleistung einer kontinuierlichen Nachproduktion und -lieferung von Produkten erreicht werden. Erweiterte ‚Nearshoring‘-Möglichkeiten könnten die Vorlaufzeiten weiter verkürzen, um sicherzustellen, dass die Produktnachfrage jederzeit bedient werden kann und wir schneller auf die neuesten Trends in unserer Branche reagieren können.

CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT PRODUKTENTWICKLUNG UND FERTIGUNGSPROZESSEN

Wir beobachten kontinuierlich, welche Produkteigenschaften für unsere Konsument*innen am wichtigsten sind. Eine weitere Optimierung unseres Produktdesigns könnte daher zu höheren Umsätzen und Margen führen, indem wir uns konsequent auf die Produkteigenschaften konzentrieren, die unseren Konsument*innen den größten Mehrwert bieten, und gleichzeitig die Kosteneffizienz weniger relevanter Komponenten erhöhen oder die Komplexität des Produktdesigns reduzieren. Durch die enge Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten sehen wir auch entsprechendes Potenzial für effizientere Fertigungsprozesse.

CHANCEN IN BEZUG AUF DIE VERTRIEBSSTRATEGIE

Wir könnten höhere Umsätze und Gewinne in unserem Großhandelsgeschäft erreichen, indem wir uns gezielt auf Partner konzentrieren, die den Konsument*innen das bestmögliche Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten. Zudem könnten sich das organische Wachstum unserer Geschäftstätigkeit in Lateinamerika und in Asien-Pazifik sowie die Marktexpansion in Emerging Markets positiv auf unseren Umsatz und Gewinn auswirken.

CHANCEN IN BEZUG AUF KONSUMENTENNACHFRAGE UND PRODUKTANGEBOT

Eine sehr gute Umsetzung von Kampagnen und Marketinginitiativen könnte die Begehrlichkeit unserer Marke sowie deren Anziehungskraft bei den Konsument*innen steigern. Dadurch könnte sich wiederum der Durchverkauf zum vollen Preis erhöhen, wodurch adidas einen über den Erwartungen liegenden Umsatz und Gewinn erzielen würde. Zudem könnten herausragende sportliche Leistungen unserer Promotion-Partner (Einzelsportler*innen, Vereins- und Nationalmannschaften) deren Popularität bei den Konsument*innen weiter erhöhen. Dies könnte höhere Umsätze bei Signature-Schuhen oder Lizenzbekleidung und -zubehör zur Folge haben. Wir glauben, dass sich unser anhaltender Fokus auf Produktinnovation und dessen erfolgreiche Vermarktung bei den Konsument*innen durch ein entsprechend attraktives Produktangebot positiv auf unseren Umsatz und Gewinn auswirken könnte. Hier sehen wir vor allem Potenzial für unsere wichtigsten Produktfamilien von Originals sowie in unserem Geschäft für Basketball und Running.

CHANCEN IN BEZUG AUF DEN VORHANDENEN YEEZY BESTAND

adidas prüft weiterhin zukünftige Optionen bezüglich der Nutzung seines vorhandenen Yeezy Bestands. Wie in diesem Bericht beschrieben, berücksichtigt der Ausblick für das Gesamtjahr 2023 bereits die erheblich nachteilige Auswirkung sowohl eines ausbleibenden Verkaufs des Yeezy Bestands als auch dessen vollständiger Abschreibung. Sollte das Unternehmen jedoch beschließen, den vorhandenen Yeezy Bestand – vollständig oder teilweise – zu verkaufen, würde sich dies positiv auf die Entwicklung von Umsatz und Gewinn des Unternehmens auswirken.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE, GESELLSCHAFTSPOLITISCHE, REGULATORISCHE UND WÄHRUNGSCHANCEN

Positive makroökonomische Entwicklungen könnten das Konsumklima und die Kaufkraft stärken, beispielsweise wenn die Inflationsraten schneller sinken als erwartet. Günstige Wechselkursentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Währungseffekte, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens ebenfalls positiv beeinflussen. Änderungen der Gesetzgebung sowie regulatorische Veränderungen, wie z.B. die Aufhebung von Handelsbeschränkungen im Rahmen von Freihandelsabkommen, könnten zu Kosteneinsparungen führen oder neue Vertriebskanäle eröffnen und so die Profitabilität des Unternehmens positiv beeinflussen.

CHANCEN IN VERBINDUNG MIT DATENANALYSE

Daten und Datenanalyse spielen eine entscheidende Rolle dabei, faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb haben wir ein spezielles ‚Data and Analytics‘-Team, das dazu beitragen soll, aussagekräftige Daten für Geschäftsentscheidungen heranzuziehen. Der fortlaufende Ausbau unserer bestehenden Fähigkeiten, um mithilfe neuester Technologien fundierte Anwendungsfälle zu erarbeiten und zu skalieren, könnte einen Mehrwert für alle Geschäftstätigkeiten in unserem Unternehmen bieten. Infolgedessen sehen wir die Chance, in unserer Geschäftstätigkeit schneller und effizienter zu werden. Wir könnten die Sichtbarkeit und das Verständnis der Konsumentenvorlieben erhöhen, diese Erkenntnisse in der Produktentwicklung nutzen und so den Umsatz steigern und Umsatzkosten senken. Mithilfe von Datenanalyse könnten wir unter anderem das Management von Auftragsbüchern, Lagerbestand und Beschaffung optimieren. Dies wiederum könnte zu besseren Finanzergebnissen führen.

PERSONALCHANCEN

Eine leistungsorientierte Kultur, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion sowie Führungsverantwortung und klare Werte fördert, könnte zu einer erhöhten Ideenvielfalt sowie mehr Kreativität und Innovation führen. Das wiederum könnte die Mitarbeiterzufriedenheit und das Mitarbeiterengagement und somit das Erreichen der finanziellen Ziele unseres Unternehmens positiv beeinflussen. Wenn in unserer Belegschaft eine Vielfalt von Talenten repräsentiert ist, die die Vielfalt unserer Konsument*innen und Kund*innen widerspiegelt, hilft uns das, dort einen höheren gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen, wo wir tätig sind. Dadurch könnten wir unsere Unternehmensreputation stärken und einen Wettbewerbsvorteil schaffen, der uns eine positive Umsatz- und Gewinnentwicklung ermöglicht.

ERLÄUTERUNG DER KLIMABEZOGENEN RISIKEN UND CHANCEN

Im Jahr 2022 hat die Risikomanagementabteilung die Ermittlung und Priorisierung klimabezogener Risiken und Chancen unter Berücksichtigung des Rahmenwerks der ‚Taskforce on Climate-related Financial Disclosures‘ (‚TCFD‘) koordiniert. Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Risiken und Chancen zusammengefasst, die für adidas relevant sind. Angesichts des unterschiedlichen Zeithorizonts und der Komplexität klimabezogener Risiken und Chancen erfolgt diese Übersicht getrennt von der Erläuterung der Risiken und Chancen im Risiko- und Chancenbericht. Wir erwarten daraus keine zusätzlichen wesentlichen Risiken und Chancen auf die Prognose des Geschäftsjahres 2023 im Vergleich zu den Erläuterungen im Risiko- und Chancenbericht.

KLIMABEZOGENE RISIKEN

Auf der Grundlage des TCFD-Rahmenwerks werden klimabezogene Risiken in physische Risiken und transitorische Risiken eingeteilt.

PHYSISCHE RISIKEN

Physische Risiken infolge des Klimawandels können ereignisbedingte (akute) oder längerfristige (chronische) Veränderungen der Klimamuster sein.

- **Akute Risiken** wie Stürme, Waldbrände und Überschwemmungen könnten unser Eigentum oder das unserer Geschäftspartner schädigen und zu Unterbrechungen der Geschäftstätigkeit führen.
- **Chronische Risiken** wie sich verändernde Witterungsbedingungen könnten Ernteerträge (z. B. Baumwolle) beeinflussen, Küstengebiete könnten durch den Anstieg des Meeresspiegels bedroht sein, was zu Wertberichtigungen von Vermögenswerten führen könnte. Höhere Durchschnittstemperaturen und Hitzewellen könnten zu einer geringeren sportlichen Betätigung und einer geringeren Produktivität unserer eigenen Mitarbeiter*innen sowie der unserer Zulieferer führen.

TRANSITORISCHE RISIKEN

Der Übergang zu einer kohlenstoffärmeren Wirtschaft kann weitreichende politische, regulatorische, technologische und marktbezogene Veränderungen erfordern, um den Anforderungen zur Eindämmung des Klimawandels und entsprechender Anpassungen gerecht zu werden.

- **Politische Risiken** wie höhere Preise für Treibhausgasemissionen, Auflagen für bestehende und neue Produkte und die Gefahr von Rechtsstreitigkeiten wegen Nichteinhaltung neuer Vorschriften.
- **Marktrisiken** wie Veränderungen im Konsumentenverhalten und ein Rückgang des globalen Wirtschaftswachstums, die zu einer geringeren Verbrauchernachfrage, höheren Rohstoff- und Energiepreisen, höheren Versicherungskosten und einer geringeren Kapitalverfügbarkeit und Marktbewertung aufgrund von Bedenken der Stakeholder hinsichtlich der Widerstandsfähigkeit gegenüber den Auswirkungen des Klimawandels führen könnten.
- **Reputationsrisiken** wie die Stigmatisierung der Mode- und Sportbekleidungsbranche, die zu einer geringeren Attraktivität als Arbeitgeber und zu negativem Feedback der Stakeholder führt.
- **Technologische Risiken** wie die Kosten für die Umstellung auf emissionsärmere Technologien in der Beschaffungskette.

KLIMABEZOGENE CHANCEN

- **Chancen im Bereich der Produkte und Dienstleistungen** wie die Entwicklung nachhaltigerer (emissionsarmer) Produkte und Dienstleistungen, die den Präferenzen der Konsument*innen entsprechen und zu einem Wettbewerbsvorteil und einer höheren Konsumentennachfrage führen könnten.
- **Chancen im Bereich der Ressourceneffizienz und Energiequellen**, z. B. durch effizientere Produktions- und Distributionsverfahren (einschließlich unserer Zulieferer).
- **Chancen im Bereich der Märkte**, wie etwa eine höhere Kapitalverfügbarkeit („Green Financing“) und Marktbewertung aufgrund der Widerstandsfähigkeit gegenüber dem Klimawandel und eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber aufgrund einer starken Umweltleistung.

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG VERGlichen MIT DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Jahr 2022 wurde unser Finanzergebnis durch den Krieg in der Ukraine sowie durch gestiegene makroökonomische Herausforderungen wie Störungen der Lieferkette, steigende Inflation, die Verschärfung der Geldpolitik sowie durch gedämpfte Verbraucherstimmung beeinflusst. Darüber hinaus waren die wirtschaftliche Aktivität sowie unser Geschäft in China nach wie vor stark durch die Corona-Pandemie beeinträchtigt. Das Wachstum in allen anderen Märkten konnte diese Herausforderungen nur teilweise kompensieren. Die Entscheidung, die Yeezy Partnerschaft zu beenden, wirkte sich im Jahr 2022 ebenfalls deutlich negativ auf die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens aus. Vor dem Hintergrund all dieser makroökonomischen und unternehmensspezifischen Herausforderungen mussten wir 2022 unsere Prognose dreimal anpassen. Unsere Umsatz- und Gewinnergebnisse lagen daher deutlich unter der ursprünglichen, zu Beginn des Jahres 2022 kommunizierten Prognose, entsprachen jedoch der im November 2022 angepassten Prognose.

► SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

ZIELE UND ERGEBNISSE DES UNTERNEHMENS

	2021 Ergebnisse ¹	2022 Ursprüngliche Ziele ^{1,2}	2022 Angepasste Ziele ^{1,3}	2022 Ergebnisse (im Vgl. zum Vorjahr) ¹	2023 Ausblick
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	16 %	Anstieg zwischen 11 % und 13 %	Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich	1 %	Rückgang im hohen einstelligen Prozentbereich
Bruttomarge	50,7 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 %	Erreichen eines Niveaus von rund 47,0%	47,3 % -3,4 PP	
Operative Marge/ Betriebsergebnis	9,4 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 %	Erreichen eines Niveaus von rund 2,5 %	3,0 % -6,4 PP	negatives Betriebsergebnis in Höhe von 700 Mio. €
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.492	Anstieg auf einen Wert zwischen 1.800 Mio. € und 1.900 Mio. €	Erreichen eines Werts von rund 250 Mio. €	254 -83 %	
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ⁴	20,0 %	Rückgang auf unter 20 %	Anstieg auf über 20 %	24,0 % 4,0 PP	Erreichen eines Werts zwischen 25 % und 26 %
Investitionen (in Mio. €) ^{4,5}	667	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €	Anstieg auf einen Wert von bis zu 700 Mio. €	695	Erreichen eines Werts von etwa 600 Mio. €

1 Die Zahlen spiegeln fortgeführte Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

2 Wie am 9. März 2022 veröffentlicht

3 Wie am 9. November 2022 veröffentlicht. Für durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital und Investitionen wie am 4. August 2022 veröffentlicht.

4 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

5 Ohne Akquisitionen und Leasing.

Im Geschäftsjahr 2022 nahm der Umsatz währungsbereinigt um 1% zu. Die Entwicklung spiegelt Zuwächse in allen Marktsegmenten mit Ausnahme von China wider, wo der Umsatz im stark zweistelligen Prozentbereich zurückging. Während der Umsatz in EMEA und Asien-Pazifik entsprechend der Prognose von November 2022 stieg, blieb die Umsatzentwicklung in Nordamerika leicht hinter unseren Erwartungen zurück. Gleichzeitig übertraf der Umsatz in Lateinamerika unsere Erwartungen. Die Bruttomarge belief sich 2022 auf 47,3 %. Dies entspricht einem Rückgang um 3,4 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahreswert, ist jedoch im Einklang mit der im November 2022 gegebenen Prognose. Breitgefächerte

Preissteigerungen wurden durch die stark gestiegenen Kosten in der Lieferkette – aufgrund höherer Produkt- und Frachtkosten – sowie durch höhere Rabatte - insbesondere in der zweiten Jahreshälfte – mehr als aufgehoben. Zudem belasteten ein weniger günstiger Markt- und Vertriebskanalmix sowie ungünstige Währungsentwicklungen die Entwicklung der Bruttomarge im Jahr 2022. Die operative Marge ging um 6,4 Prozentpunkte auf 3,0 % zurück. Dies liegt etwas über unserer Prognose vom November 2022. Dieser Rückgang der operativen Marge spiegelt hauptsächlich den Rückgang der Bruttomarge, die gestiegenen Betriebsgemeinkosten und Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen sowie ungünstige Währungsentwicklungen wider. Des Weiteren hatte die Entscheidung Ende Oktober 2022, die Yeezy Partnerschaft zu beenden, ebenfalls einen erheblichen negativen Effekt auf unsere Profitabilität. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 83 % auf 254 Mio. € zurück, was unserer im November gegebenen Prognose entsprach. Mehrere Einmalkosten in Höhe von 350 Mio. € in der zweiten Jahreshälfte 2022 wirkten sich auf diese Entwicklung aus. Diese Einmalkosten stehen im Zusammenhang mit unserer Entscheidung, unsere Geschäftstätigkeit in Russland einzustellen, einem beigelegten Rechtsstreit, höheren Rückstellungen für zollbezogene Risiken, Cash-Pooling in Ländern mit hoher Inflation sowie mit Restrukturierungskosten als Teil des Programms zur Geschäftsverbesserung des Unternehmens. ► **SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG**

Im Geschäftsjahr 2022 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 24,0 %. Obwohl dies tendenziell dem prognostizierten Wert von über 20,0% entspricht, war der Anstieg deutlich höher als ursprünglich erwartet. Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr beträgt 4,0 Prozentpunkte und steht hauptsächlich im Zusammenhang mit der langsameren Erholung in China sowie dem erheblichen Anstieg der Vorräte. Dieser wiederum ist vor allem auf höhere Produkt- und Frachtkosten, ein gestiegenes Beschaffungsvolumen, ein verändertes Bestellverhalten infolge der längeren Transportzeiten, die Beendigung der Yeezy Partnerschaft und die niedrigere Vergleichsbasis im Vorjahr aufgrund der Auswirkungen der Fabrikschließungen in Vietnam zurückzuführen. Unsere Investitionsausgaben nahmen im Einklang mit unserer neuesten Prognose um 4 % auf 695 Mio. € zu. Mehr als 70 % dieser Investitionen entfielen auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen sowie auf Aktivitäten im Digital- und IT-Bereich. Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen umfassen Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- oder Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Produkte in den Geschäften unserer Kunden. ► **SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG**

Neben der Entwicklung der Finanzergebnisse überwachen wir auch weitere Leistungsindikatoren (KPIs). Zu diesen sonstigen KPIs zählen die Anzahl der Mitglieder in unserem Mitgliedschaftsprogramm, der Anteil nachhaltiger Artikel sowie der Anteil an Frauen in Führungspositionen im Unternehmen.

► **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM**

ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLEN STAND UND ZIELE FÜR AUSGEWÄHLTE SONSTIGE KPIs

	2022	Ziel 2025
Anzahl der Mitglieder im Mitgliedschaftsprogramm	303 Mio. Mitglieder	Anstieg auf etwa 500 Mio. Mitglieder
Nachhaltiges Artikelangebot ¹	70 %	9 von 10 Artikeln sollen nachhaltig sein
Anteil an Frauen in Führungspositionen	39 %	Anstieg auf über 40 %

¹ Dies bedeutet, dass sie in erheblichem Maße aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt sind.

EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unsere Risikomanagementabteilung aggregiert alle Risiken und Chancen, die im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses identifiziert werden, um das Risiko- und Chancenprofil der Gesellschaft zu bestimmen (d. h. die aggregierte Risikoposition der Gesellschaft). Die

Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und dem Vorstand entsprechend berichtet. Der Vorstand erörtert und beurteilt die Risiken und Chancen regelmäßig und berücksichtigt bei seiner Entscheidungsfindung das Verhältnis zwischen Risiko- und Chancenportfolio (d. h. die aggregierte Risikoposition der Gesellschaft) und Risikoappetit sowie Risikotragfähigkeit. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Unsere Risiko- und Chancenaggregation basierend auf der Monte-Carlo-Methode ergab, dass das aggregierte Risiko die Risikofähigkeit der Gesellschaft mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 99 % nicht überschreitet. Deshalb sehen wir keine substantielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Seit der Ausarbeitung und dem Start unserer Strategie ‚Own the Game‘ hat sich das wirtschaftliche und politische Umfeld, in dem wir agieren, erheblich verändert. Makroökonomische Herausforderungen sowie geopolitische Spannungen haben sich negativ auf unser Geschäft, unsere Konsument*innen sowie auf unsere Geschäftspartner ausgewirkt. Um den Weg zu einem Neustart für unser Unternehmen zu ebnen, kam Bjørn Gulden im Januar 2023 als neuer Vorstandsvorsitzender zu adidas. Vor diesem Hintergrund führen wir derzeit eine gründliche strategische Prüfung durch, die auch unsere Finanzziele für 2025 umfasst. Wir werden uns im Laufe der zweiten Jahreshälfte 2023 zu den Ergebnissen dieser Prüfung äußern und in der Zwischenzeit weiterhin unsere funktionalen Prioritäten gewissenhaft umsetzen.

Wir gehen davon aus, dass sich im Jahr 2023 makroökonomische Herausforderungen und geopolitische Spannungen, die weiterhin die Verbraucherstimmung dämpfen, erhöhte Rezessionsrisiken in Europa und Nordamerika sowie die Unsicherheit in Bezug auf die Geschwindigkeit und den Umfang der Erholung in China negativ auf unsere Umsatzentwicklung auswirken werden. Darüber hinaus werden unseren Prognosen zufolge unternehmensspezifische Herausforderungen, wie die hohen Vorräte und die Beendigung der Yeezy Partnerschaft, die operative und finanzielle Leistung des Unternehmens beeinträchtigen. Auch wenn das Unternehmen weiterhin verschiedene Optionen zur künftigen Nutzung seines Bestands an Yeezy Produkten prüft, berücksichtigt unsere Prognose für das Gesamtjahr 2023 bereits die beträchtlichen negativen Auswirkungen aus einem ausbleibenden Verkauf des Bestands. Im Vorjahresvergleich würde dies den Umsatz im Jahr 2023 um rund 1.200 Mio. € und das Betriebsergebnis um rund 500 Mio. € schmälern. Sollten wir unwiderruflich beschließen, unseren im Februar 2023 aktuellen Bestand an Yeezy Produkten nicht zu verwenden, würde dies die Abschreibung des Yeezy Bestands nach sich ziehen und das Betriebsergebnis in diesem Jahr um weitere rund 500 Mio. € reduzieren. Zudem gehen wir im Jahr 2023 von Einmalkosten in Höhe von bis zu 200 Mio. € aus. Diese Kosten sind Teil der strategischen Prüfung, die das Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt unternimmt, um ab 2024 wieder auf einen profitablen Wachstumspfad zurückzukehren. Vor diesem Hintergrund erwarten wir im Jahr 2023 einen Rückgang des währungsbereinigten Umsatzes im hohen einstelligen Prozentbereich und gehen davon aus, für das Geschäftsjahr 2023 ein negatives Betriebsergebnis in Höhe von 700 Mio. € zu berichten. ► **SIEHE AUSBLICK**

Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen für das Jahr 2023 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellen. Allerdings kann es in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks für 2023 kommen. Zudem stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich der makroökonomischen Herausforderungen, der Auswirkungen geopolitischer Konflikte und des Konsumklimas sowohl in Industrieländern als auch in Schwellenländern sowie erneut eskalierende Handelsspannungen ein Risiko für die Erreichung der genannten Finanzziele dar. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2022 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlasst haben. ► **SIEHE AUSBLICK**

4

KONZERN- ABSCHLUSS

KONZERNBILANZ	198
KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG	200
KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG	202
KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGS-RECHNUNG	203
KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG	205
KONZERNANHANG	207
ANTEILSBESITZ	315
VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER	318
BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS	319

KONZERNBILANZ

KONZERNBILANZ (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021	Veränderung in %
Aktiva				
Flüssige Mittel	05	798	3.828	-79
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	06	2.529	2.175	16
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	07	1.014	745	36
Vorräte	08	5.973	4.009	49
Forderungen aus Ertragsteuern	35	102	91	12
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	09	1.316	1.062	24
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte	03	-	2.033	n.a.
Kurzfristige Aktiva		11.732	13.944	-16
Sachanlagen	10	2.279	2.256	1
Nutzungsrechte	11	2.665	2.569	4
Geschäfts- oder Firmenwerte	12	1.260	1.228	3
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	13	429	352	22
Langfristige Finanzanlagen	14	301	290	4
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	15	336	160	110
Latente Steueransprüche	35	1.216	1.263	-4
Sonstige langfristige Vermögenswerte	16	76	74	4
Langfristige Aktiva		8.563	8.193	5
Aktiva		20.296	22.137	-8

KONZERNBILANZ (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021	Veränderung in %
Passiva				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	17	527	29	1.722
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.908	2.294	27
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	20	643	573	12
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	18	424	363	17
Ertragsteuern	35	302	536	-44
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	19	1.589	1.458	9
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	21	2.412	2.684	-10
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	452	434	4
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Verbindlichkeiten	03	-	594	n.a.
Kurzfristige Passiva		9.257	8.965	3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	17	2.946	2.466	19
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	20	2.343	2.263	4
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	23	44	51	-14
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	24	118	267	-56
Latente Steuerschulden	35	135	122	11
Sonstige langfristige Rückstellungen	19	88	149	-41
Langfristige abgegrenzte Schulden	21	7	8	-10
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	25	6	9	-29
Langfristige Passiva		5.688	5.334	7
Grundkapital		179	192	-7
Sonstige Rücklagen		466	468	-0
Gewinnrücklagen		4.347	6.860	-37
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	26	4.991	7.519	-34
Nicht beherrschende Anteile	28	360	318	13
Gesamtes Eigenkapital		5.351	7.837	-32
Passiva		20.296	22.137	-8

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MID. €

	Erläuterung	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	Veränderung
Umsatzerlöse	37	22.511	21.234	6,0 %
Umsatzkosten		11.867	10.469	13,4 %
Bruttoergebnis		10.644	10.765	-1,1 %
(in % der Umsatzerlöse)		47,3 %	50,7 %	- 3,4 PP
Lizenz- und Provisionserträge		112	86	30,6 %
Sonstige betriebliche Erträge	30	173	28	529,5 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	10, 13, 31, 32	10.260	8.892	15,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		45,6 %	41,9 %	3,7 PP
Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen		2.763	2.547	8,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		12,3 %	12,0 %	0,3 PP
Vertriebsaufwendungen		5.601	4.782	17,1 %
(in % der Umsatzerlöse)		24,9 %	22,5 %	2,4 PP
Verwaltungsaufwendungen		1.651	1.481	11,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,3 %	7,0 %	0,4 PP
Übrige betriebliche Aufwendungen		182	76	139,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		0,8 %	0,4 %	0,5 PP
Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte		63	6	1.027,4 %
Betriebsergebnis		669	1.986	-66,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		3,0 %	9,4 %	- 6,4 PP
Finanzerträge	33	39	19	101,7 %
Finanzaufwendungen	33	320	153	109,7 %
Gewinn vor Steuern		388	1.852	-79,1 %
(in % der Umsatzerlöse)		1,7 %	8,7 %	- 7,0 PP
Ertragsteuern	35	134	360	-62,8 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		34,5 %	19,4 %	15,0 PP
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		254	1.492	-83,0 %
(in % der Umsatzerlöse)		1,1 %	7,0 %	- 5,9 PP
Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	03	384	666	-42,4 %
Gewinn		638	2.158	-70,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		2,8 %	10,2 %	- 7,3 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		612	2.116	-71,1 %
(in % der Umsatzerlöse)		2,7 %	10,0 %	- 7,2 PP
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		26	42	-37,9 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	36	1,25	7,47	-83,3 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	36	1,25	7,47	-83,3 %

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	Veränderung
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	36	3,34	10,90	-69,4 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	36	3,34	10,90	-69,4 %

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Gewinn nach Steuern		638	2.158
Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden			
Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern ¹	24	131	50
Nettogewinn aus Investitionen in Eigenkapitalinstrumente (IFRS 9), netto nach Steuern	29	0	1
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden		131	52
Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind			
Nettoverlust/-gewinn aus der Absicherung von Cashflows und Nettoinvestitionen in einem ausländischen Geschäftsbetrieb, netto nach Steuern	29	-25	186
Nettoverlust aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen, netto nach Steuern	29	-1	-6
Nettoverlust/-gewinn aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte, netto nach Steuern	29	-36	11
Umgliederung von Währungsumrechnungsdifferenzen aufgrund der Veräußerung eines ausländischen Geschäftsbetriebs	04	-228	-
Währungsumrechnungsdifferenzen		177	330
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind		-113	521
Sonstiges Ergebnis		18	573
Gesamtergebnis		656	2.731
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		610	2.650
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		47	81

¹ Beinhaltet versicherungsmathematische Gewinne und Verluste der leistungsorientierten Verpflichtungen, den nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie den Effekt aus Vermögenswertlimitierung. Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGS- RECHNUNG

KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungs-umrechnungsdifferenzen	Hedging-Rücklage	Cost-of-Hedging-Rücklage - Optionen	Cost-of-Hedging-Rücklage - Termingeschäfte	Übrige Rücklagen	Gewinnrücklagen	Auf Anteils-eigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
31. Dezember 2020		195	887	-850	-250	-3	-23	-235	6.733	6.454	237	6.691
Umbuchung ¹	26	-	399	-	-	-	-	-	-399	-	-	-
1. Januar 2021		195	1.286	-850	-250	-3	-23	-235	6.334	6.454	237	6.691
Sonstiges Ergebnis		-	-	308	186	-6	11	35	-	534	39	573
Gewinn		-	-	-	-	-	-	-	2.116	2.116	42	2.158
Gesamtergebnis		-	-	308	186	-6	11	35	2.116	2.650	81	2.731
Rückerwerb eigener Anteile	26	-3	-	-	-	-	-	-	-1.001	-1.004	-	-1.004
Rückerwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	26	-0	-	-	-	-	-	-	-32	-32	-	-32
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	26	0	-	-	-	-	-	-	35	35	-	35
Dividendenzahlung		-	-	-	-	-	-	-	-585	-585	-	-585
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1
Einziehung von eigenen Aktien		-	8	-	-	-	-	-	-8	-	-	-
31. Dezember 2021/ 1. Januar 2022		192	1.294	-542	-64	-8	-12	-200	6.860	7.519	318	7.837
Sonstiges Ergebnis		-	-	-70	-26	-1	-36	131	-	-2	21	18
Gewinn		-	-	-	-	-	-	-	612	612	26	638
Gesamtergebnis		-	-	-70	-26	-1	-36	131	612	610	47	656
Rückerwerb eigener Anteile	26	-13	-	-	-	-	-	-	-2.487	-2.500	-	-2.500
Rückerwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	26	-0	-	-	-	-	-	-	-22	-22	-	-22
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	26	0	-	-	-	-	-	-	41	41	-	41
Dividendenzahlung		-	-	-	-	-	-	-	-610	-610	-22	-632
Anteilsbasierte Vergütung mit	27	-	32	-	-	-	-	-	-35	-4	-	-4

KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungsrechnungsdifferenzen	Hedging-Rücklage	Cost-of-Hedging-Rücklage - Optionen	Cost-of-Hedging-Rücklage - Termingeschäfte	Übrige Rücklagen	Gewinnrücklagen	Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente												
Erwerb von Anteilen von nicht beherrschenden Anteilseignern gemäß IAS 32		-	-	4	-	-	-	-48	-	-44	17	-27
Einziehung von eigenen Aktien	26	-	12	-	-	-	-	-	-12	-	-	-
31. Dezember 2022		179	1.338	-608	-90	-9	-48	-116	4.347	4.991	360	5.351

1 Ausweisanpassung aus Vorjahren.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MID. €

	Erläuterung	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern aus fortgeführten Geschäftsbereichen		388	1.852
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	12, 13, 30, 33	1.375	1.149
Wertaufholungen	30	-4	-34
Zinserträge	33	-23	-13
Zinsaufwendungen	33	138	111
Unrealisierte Währungsverluste, netto		85	51
Verluste aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, netto		16	13
Sonstige nicht zahlungswirksame Effekte aus betrieblicher Tätigkeit	30, 31	-8	6
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		1.966	3.135
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		-820	-170
Zunahme/Abnahme der Vorräte		-1.901	125
Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		721	226
Mittelabfluss/-zufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Steuern		-34	3.316
Zahlungen für Ertragsteuern		-424	-444
Mittelabfluss/-zufluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		-458	2.873
Mittelabfluss/-zufluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-85	320
Mittelabfluss/-zufluss aus betrieblicher Tätigkeit		-543	3.192
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-191	-173
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		1	1
Erwerb von Sachanlagen		-504	-494
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		1	1
Erlöse aus dem Abgang einer Veräußerungsgruppe		12	12
Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen		1.165	177
Erlöse aus dem Erwerb/Abgang von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-13	49
Erhaltene Zinsen		23	13
Mittelzufluss/-abfluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		495	-415
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-	-9
Mittelzufluss/-abfluss aus Investitionstätigkeit		495	-424
Finanzierungstätigkeit:			

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €**

	Erläuterung	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Auszahlungen für die Rückzahlung eines Eurobonds	17	-	-600
Einzahlungen aus der Emission von Anleihen	17	994	-
Zinszahlungen		-140	-111
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		-631	-572
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	26	-610	-585
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		-22	-
Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen		-27	-
Rückerwerb eigener Aktien	26	-2.500	-1.000
Rückerwerb eigener Aktien für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		-30	-32
Einzahlungen aus der Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		25	27
Auszahlungen aus der Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	17	-18	-79
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		-2.957	-2.952
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-6	-39
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit		-2.963	-2.991
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands		-19	57
Abnahme des Finanzmittelbestands		-3.031	-165
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	05	3.828	3.994
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	05	798	3.828

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNANHANG

Die adidas AG (im Folgenden 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, eingetragen im Handelsregister beim Amtsgericht Fürth (HRB 3868). Die adidas AG und ihre Tochterunternehmen (zusammen ‚adidas‘, ‚der Konzern‘ oder ‚das Unternehmen‘) entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln.

01 GRUNDLAGEN

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2022 umfasst die adidas AG und ihre Tochterunternehmen und wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie von der Europäischen Union (EU) übernommen wurden und zum 31. Dezember 2022 anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Folgende Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen gelten für am 1. Januar 2022 beginnende Geschäftsjahre und sind für diesen Konzernabschluss erstmals angewendet worden:

- **Änderungen an IAS 16: Erzielung von Erlösen, bevor sich ein Vermögenswert in seinem betriebsbereiten Zustand befindet (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2022):** Durch die Änderungen an IAS 16 wird es künftig nicht mehr gestattet sein, Erlöse aus dem Verkauf von Gütern, die hergestellt werden, während die Sachanlage an den Betriebsort und in einen betriebsbereiten Zustand gebracht wird, von den Anschaffungs- oder Herstellungskosten dieser Sachanlage abzuziehen. Diese Erlöse werden stattdessen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlust-Rechnung erfasst. In Übereinstimmung mit den Übergangsbestimmungen wendet adidas die Änderungen rückwirkend nur auf Sachanlagen an, die am oder nach dem Beginn der frühesten dargestellten Periode, in der das Unternehmen die Änderung erstmals anwendet (Zeitpunkt der Erstanwendung), zur Nutzung bereitgestellt wurden. Die Änderungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **Jährliche Verbesserungen an den IFRS Standards 2018–2020:**
 - **IFRS 1 Erstmalige Anwendung der International Financial Reporting Standards – Tochterunternehmen als Erstanwender (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2022):** Die Änderung erlaubt es einem Tochterunternehmen, das seine Vermögenswerte und Schulden zu den in den Büchern des Mutterunternehmens ausgewiesenen Buchwerten bewertet hat, auch alle kumulierten Umrechnungsdifferenzen unter Verwendung der im Konzernabschluss des Mutterunternehmens ausgewiesenen Beträge zu bewerten. Diese Änderung gilt auch für assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, welche die gleiche Befreiung von IFRS 1 in Anspruch genommen haben. Diese Änderungen hatten keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss, da adidas kein Erstanwender ist.
 - **IFRS 9 Finanzinstrumente – Gebühren im ‚10%-Test‘ in Bezug auf die Ausbuchung von finanziellen Verbindlichkeiten (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2022):** Die Änderung stellt klar, welche Gebühren ein Unternehmen bei der Beurteilung, ob sich die Bedingungen einer neuen oder geänderten finanziellen Verbindlichkeit wesentlich von den Bedingungen der ursprünglichen finanziellen Verbindlichkeit unterscheiden, zu berücksichtigen hat. Diese

Gebühren umfassen nur solche, die zwischen dem Kreditnehmer und dem Kreditgeber gezahlt oder erhalten worden sind, einschließlich der Gebühren, die entweder vom Kreditnehmer oder vom Kreditgeber im Namen des jeweils anderen gezahlt oder erhalten wurden. In Übereinstimmung mit den Übergangsbestimmungen wendet adidas die Änderung auf finanzielle Verbindlichkeiten an, die am oder nach dem Beginn der jährlichen Berichtsperiode, in der das Unternehmen die Änderung erstmals anwendet (dem Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung), geändert oder ausgetauscht wurden. Diese Änderungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss von adidas.

- **IAS 41 Landwirtschaft – Besteuerung bei Bewertungen zum beizulegenden Zeitwert (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2022):** Durch die Änderung wird die Vorschrift in § 22 von IAS 41 aufgehoben, wonach Unternehmen bei der Bemessung des beizulegenden Zeitwerts von Vermögenswerten im Anwendungsbereich von IAS 41 die steuerlichen Zahlungsflüsse ausschließen müssen. Diese Änderungen hatten keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss von adidas, da das Unternehmen zum Berichtszeitpunkt keine Vermögenswerte im Anwendungsbereich von IAS 41 hatte.
- **Änderungen an IFRS 3: Verweis auf das Rahmenkonzept (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2022):** Mit den Änderungen wird der im IFRS 3 enthaltene Verweis auf das Rahmenkonzept für die Aufstellung und Darstellung von Abschlüssen (1989) durch einen Verweis auf das neue, im März 2018 veröffentlichte Rahmenkonzept für die Finanzberichterstattung ersetzt, ohne dabei die Anforderungen wesentlich zu verändern. Im Rahmen der Änderungen wurde eine Ausnahme vom Ansatzgrundsatz des IFRS 3 ‚Unternehmenszusammenschlüsse‘ ergänzt, um mögliche Konflikte bei Gewinnen oder Verlusten am Tag zwei nach dem Erwerb zu beseitigen, die für Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten entstehen, welche bei separater Entstehung in den Anwendungsbereich von IAS 37 ‚Rückstellungen, Eventualverbindlichkeiten und Eventualforderungen‘ oder IFRIC 21 ‚Abgaben‘ fallen würden. Die Ausnahme verlangt von den Unternehmen, die Kriterien in IAS 37 bzw. IFRIC 21 anstelle des Rahmenkonzepts anzuwenden, um zu bestimmen, ob zum Erwerbszeitpunkt eine gegenwärtige Verpflichtung besteht. Die Änderungen fügen auch einen neuen Absatz in IFRS 3 ein, um klarzustellen, dass Eventualforderungen zum Erwerbszeitpunkt nicht angesetzt werden dürfen. In Übereinstimmung mit den Übergangsbestimmungen wendet adidas die Änderungen prospektiv an, d.h. auf Unternehmenszusammenschlüsse, die nach dem Beginn der jährlichen Berichtsperiode stattfinden, in der das Unternehmen die Änderungen erstmals anwendet (Zeitpunkt der Erstanwendung). Diese Änderungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss, da im Berichtszeitraum keine Eventualforderungen, Verbindlichkeiten oder Eventualverbindlichkeiten im Anwendungsbereich dieser Änderungen entstanden sind.
- **Änderungen an IAS 37: Belastende Verträge – Kosten für die Erfüllung eines Vertrags (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2022):** Ein belastender Vertrag ist ein Vertrag, bei dem die unvermeidbaren Kosten für die Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen (d.h. die Kosten, die adidas nicht vermeiden kann, weil es den Vertrag geschlossen hat) den erwarteten wirtschaftlichen Nutzen des Vertrags übersteigen. Die Änderungen an IAS 37 stellen klar, dass ein Unternehmen bei der Beurteilung, ob ein Vertrag belastend oder verlustbringend ist, die Kosten einzubeziehen hat, die sich direkt auf einen Vertrag über die Bereitstellung von Gütern oder Dienstleistungen beziehen, somit sowohl die direkt zurechenbaren Kosten für die Erfüllung dieses Vertrags (z.B. direkte Arbeits- und Materialkosten), als auch die Gemeinkosten, die sich unmittelbar auf Tätigkeiten zur Vertragserfüllung beziehen (z.B. Abschreibung von Anlagen, die zur Vertragserfüllung verwendet werden, und Kosten für Vertragsmanagement und -überwachung). Allgemeine Verwaltungskosten stehen nicht in direktem Zusammenhang mit einem Vertrag und werden nicht berücksichtigt, es sei denn, sie können der Gegenpartei im Rahmen des Vertrags ausdrücklich in Rechnung gestellt werden. Diese Änderung hatte keine wesentliche Auswirkung auf den Konzernabschluss von adidas.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen werden von adidas gewöhnlich nicht vor dem Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU angewendet.

Die nachfolgenden neuen Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die sowohl vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedet als auch von der EU mit Inkrafttreten für nach dem 1. Januar 2022 beginnende Geschäftsjahre übernommen worden sind, sind bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **IFRS 17 Versicherungsverträge und Änderungen an IFRS 17 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2023):** Der neue Standard bestimmt den Ansatz, die Bewertung, die Darstellung sowie die Angabepflichten in Bezug auf alle Arten von Versicherungsverträgen. IFRS 17 ist erstmals auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen. Mit seinem Inkrafttreten ersetzt IFRS 17 den bestehenden IFRS 4 ‚Versicherungsverträge‘. Aus der Erstanwendung werden keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss erwartet.
- **Änderungen an IAS 8: Definition rechnungslegungsbezogener Schätzungen (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2023):** Im Februar 2021 veröffentlichte das IASB Änderungen an IAS 8, in denen es eine Definition von ‚rechnungslegungsbezogenen Schätzungen‘ einführt. Die Änderungen stellen klar, wie sich Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen von Änderungen der Rechnungslegungsmethoden und Fehlerkorrekturen unterscheiden. Sie präzisieren außerdem, wie Unternehmen rechnungslegungsbezogene Schätzungen vornehmen können. Die Änderungen gelten für Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und für Änderungen von Schätzungen, die am oder nach dem Datum des Inkrafttretens vorgenommen werden. Eine frühere Anwendung ist zulässig, sofern diese Tatsache angegeben wird. Es wird nicht erwartet, dass die Änderungen wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben werden.
- **Änderungen an IAS 1 und IFRS Practice Statement 2: Angabe der Rechnungslegungsmethoden (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2023):** Im Februar 2021 hat das IASB Änderungen an IAS 1 und IFRS Practice Statement 2 veröffentlicht, die Leitlinien und erläuternde Beispiele beinhalten, welche Unternehmen bei der Beurteilung, wann Informationen zu Rechnungslegungsmethoden als ‚wesentlich‘ einzustufen und folglich anzugeben sind, unterstützen sollen. Durch das Ersetzen der Anforderung, dass ‚maßgebliche‘ Rechnungslegungsmethoden anzugeben sind, durch die Anforderung der Angabe ‚wesentlicher‘ Informationen zu Rechnungslegungsmethoden sollen Unternehmen dabei unterstützt werden, für den Abschlussadressaten hilfreichere und relevantere Angaben zu Rechnungslegungsmethoden zu machen. Die Änderungen geben dafür Anwendungsleitlinien für das Konzept der Wesentlichkeit bei Entscheidungen über Angaben zu Rechnungslegungsmethoden. Die Änderungen an IAS 1 sind für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen, anzuwenden. Für die Änderungen am Practice Statement 2 ist kein Zeitpunkt des Inkrafttretens benannt worden, da es sich um unverbindliche Anwendungsleitlinien handelt. Vorbehaltlich der gegenwärtigen Prüfung wird erwartet, dass die Änderungen zu einer Reduzierung der Angaben zu den Rechnungslegungsmethoden führen werden.
- **Änderungen an IAS 12: Latente Steuern, die sich auf Vermögenswerte und Schulden beziehen, die aus einer einzigen Transaktion entstehen (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2023):** Im Mai 2021 veröffentlichte das IASB Änderungen an IAS 12, die den Anwendungsbereich der Erstanwendungsausnahme („initial recognition exemption“) nach IAS 12 einschränken, so dass sie nicht mehr für Transaktionen gilt, die zu gleichen steuerpflichtigen und abzugsfähigen temporären Differenzen führen. Die Änderungen sind auf Geschäftsvorfälle anzuwenden, die am oder nach dem Beginn der frühesten dargestellten Vergleichsperiode auftreten. Darüber hinaus sind zu Beginn der frühesten dargestellten Vergleichsperiode ein latenter Steueranspruch (sofern ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung steht) und eine latente Steuerschuld für alle abzugsfähigen und

zu versteuernden temporären Differenzen im Zusammenhang mit Leasingverhältnissen und Rückbauverpflichtungen anzusetzen. Es wird nicht erwartet, dass die Änderungen wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben werden, insbesondere, da adidas die Ausnahmeregelung für den erstmaligen Ansatz im Zusammenhang mit Leasingverhältnissen nach IFRS 16 nicht angewendet hat.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind vom IASB verabschiedet worden. Sie sind noch nicht von der EU übernommen und daher bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **Änderungen an IAS 1: Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig (Zeitpunkt des Inkrafttretens : 1. Januar 2024):** Im Januar 2020 veröffentlichte das IASB Änderungen an den §§ 69 bis 76 von IAS 1, um die Anforderungen für die Klassifizierung von Verbindlichkeiten als kurz- oder langfristig zu präzisieren. Die Änderungen stellen unter anderem klar, was unter einem Recht auf Erfüllungsaufschub zu verstehen ist, dass ein solches Recht auf Erfüllungsaufschub am Ende des Berichtszeitraums bestehen muss und dass die Klassifizierung von der Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen sein Recht auf Erfüllungsaufschub ausübt, unberührt bleibt. Die Änderungen treten für Berichtsperioden in Kraft, die am oder nach dem 1. Januar 2024 beginnen, und sind rückwirkend anzuwenden. Es wird nicht erwartet, dass die Änderungen einen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss von adidas haben werden.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten erstellt. Eine Ausnahme bilden bestimmte Bilanzposten, wie bestimmte originäre Finanzinstrumente, derivative Finanzinstrumente und Planvermögen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Am 11. Februar 2021 wurde beschlossen, einen formalen Prozess mit dem Ziel der Veräußerung von Reebok einzuleiten. Aufgrund der Initiierung des Verkaufsprozesses, der in den Abschluss eines bindenden Vertrags mit der Authentic Brands Group LLC (ABG) am 12. August 2021 mündete, wurde das operative Geschäft von Reebok seit dem Beschluss als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen und als zur Veräußerung gehaltene Veräußerungsgruppe klassifiziert. Zum 28. Februar 2022 schloss das Unternehmen die Veräußerung von Reebok an ABG formell ab. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die seit Februar 2021 als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte/Schulden ausgewiesen worden sind, wurden folglich zum 28. Februar 2022 aus der Konzernbilanz ausgebucht.

Die Geschäftstätigkeit im Jahr 2022 war weiterhin durch die Auswirkungen der anhaltenden Coronavirus-Pandemie und die Covid-19-bedingten Schließungen in China sowie durch das schwierige Wirtschafts- und Marktumfeld weltweit beeinträchtigt. Die für den Konzernabschluss relevanten Einschätzungen und Annahmen wurden nach bestem Wissen und Gewissen auf der Grundlage aktueller Ereignisse und Maßnahmen getroffen. Aufgrund der anhaltenden Ungewissheit ist es nach wie vor schwierig, die Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie die Erträge und Aufwendungen vorherzusagen.

Am 24. Februar 2022 begann Russland eine Invasion in der Ukraine. Die immer noch andauernden kriegerischen Auseinandersetzungen wirken sich weiterhin auf die Wirtschaft und die globalen Finanzmärkte aus und verschärfen die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen. Infolge der anhaltenden Konflikte traf adidas im Oktober 2022 die Entscheidung, seine Geschäftstätigkeit in Russland dauerhaft einzustellen, nachdem das Unternehmen bereits im März 2022 eine vorübergehende Aussetzung der Geschäftstätigkeit eingeleitet hatte. Die in diesem Zusammenhang gebildeten Wertberichtigungen auf Sachanlagen und Nutzungsrechte sowie die Bildung von entsprechenden

Rückstellungen haben eine negative Auswirkung in Höhe von 120 Mio. € auf den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 10](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 11](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 19](#)

Im Oktober 2022 beendete adidas mit Kündigung der Vereinbarung die Yeezy Partnerschaft mit sofortiger Wirkung, stellte den Vertrieb von Produkten der Marke Yeezy ein und stoppte alle Zahlungen an Ye und seine Unternehmen. adidas ist der alleinige Inhaber aller Designrechte an bestehenden Produkten sowie an früheren und neuen Farbgebungen im Rahmen der Partnerschaft. Zum 31. Dezember 2022 beabsichtigt adidas von diesen Rechten auch bereits ab dem Jahr 2023 Gebrauch zu machen und die vorhandenen Vorratsbestände zu nutzen. Zum 31. Dezember 2022 lag nach Ermessen von adidas kein niedrigerer Nettoveräußerungswert vor, sodass keine Wertberichtigung auf die bestehenden Vorräte gebildet wurde. Darüber hinaus besteht nach Einschätzung von adidas keine anderweitige gegenwärtige Verpflichtung im Zusammenhang mit der Kündigung der Vereinbarung, sodass zum 31. Dezember 2022 keine Rückstellung zu erfassen war. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 08](#)

Der Konzernabschluss wird in Euro (€) aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, erfolgen die Angaben in Millionen Euro (Mio. €). Aufgrund kaufmännischer Rundungsregeln kann es vorkommen, dass sich einzelne Zahlen nicht genau zur angegebenen Summe addieren. Dies kann auch dazu führen, dass einzelne Beträge gerundet null ergeben.

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 alle ihre direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen, deren Abschlüsse nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt werden. Als Tochterunternehmen gilt ein Unternehmen, das von der adidas AG beherrscht wird. Beherrschung liegt vor, wenn adidas schwankenden Renditen aus seinem Engagement bei dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen.

Mit Wirkung zum Dezember 2019 ist ein Zusatz zu den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Agron, Inc., Los Angeles, Kalifornien (USA), und adidas in Kraft getreten, welcher adidas ein Zustimmungsrecht für wichtige finanzielle und operative Ziele sowie die Organisationsstruktur der Agron, Inc., einräumt. adidas hat das Recht auf und trägt das Risiko aus Rückflüssen aus den vertraglichen Leistungsbeziehungen mit Agron, Inc., welche von der Höhe der Umsatzerlöse und im Allgemeinen der Rentabilität abhängen. Aufgrund der Erweiterung der Befugnisse hat adidas das Recht, die Höhe der variablen Rückflüsse unmittelbar zu beeinflussen, und aufgrund dessen die Beherrschung über die Agron, Inc., erlangt. Da adidas keine Eigenkapitalanteile an der Agron, Inc., hält, werden sowohl das Nettovermögen als auch die Erträge und Aufwendungen in vollem Umfang den nicht beherrschenden Anteilen zugerechnet. adidas hat im Zusammenhang mit den Änderungen der vertraglichen Vereinbarungen den Eigentümern von Agron, Inc., keine Gegenleistung erbracht.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen im Jahr 2022 bzw. 2021 stellt sich wie folgt dar:

ANZAHL DER KONSOLIDierten TOCHTERUNTERNEHMEN

	2022	2021
1. Januar	120	121
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	1	2
Davon: neu gegründet	1	2
Entkonsolidierte/Veräußerte Tochterunternehmen	-8	-2
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	-2	-1
31. Dezember	111	120

Die Tochterunternehmen werden entweder unmittelbar von der adidas AG selbst oder mittelbar über die zwei Holding-Gesellschaften adidas Beteiligungsgesellschaft mbH in Deutschland oder adidas International B.V. in den Niederlanden gehalten.

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist dem Konzernabschluss als Anlage I beigefügt. Diese Aufstellung umfasst Informationen über Namen und Sitz aller konsolidierten Tochterunternehmen sowie über die daran gehaltenen Kapitalbeteiligungen. Zudem wird eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht. ► **SIEHE ANTEILSBESITZ**

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 angesetzt oder, falls passivisch, nach einer erneuten Würdigung des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten erfolgswirksam vereinnahmt. Falls nicht alle Anteile eines Tochterunternehmens erworben worden sind, werden nicht beherrschende Anteile zum Erwerbszeitpunkt zunächst mit ihrem entsprechenden Anteil am identifizierbaren Nettovermögen des erworbenen Unternehmens bewertet.

Erwerbe von weiteren Anteilen an Tochterunternehmen, die bereits kontrolliert werden, werden als Eigenkapitaltransaktionen verbucht. Somit werden weder Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte und Schulden angesetzt noch Gewinne oder Verluste vereinnahmt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Kosten des zusätzlichen Anteils und dem Buchwert des Nettovermögens zum Zugangszeitpunkt wird direkt mit dem auf die Anteilseigner entfallenden Kapital verrechnet.

Die bilanziellen Effekte konzerninterner Transaktionen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Geschäftsbeziehungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Der folgenden Tabelle können ausgewählte Folgebewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

ÜBERSICHT AUSGEWÄHLTER FOLGEBEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

	Folgebewertungsgrundsatz
Aktiva	
Flüssige Mittel	Fortgeführte Anschaffungskosten
Flüssige Mittel (Investitionen in bestimmte Geldmarktfonds)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	Niedrigerer Wert aus Buchwert der Veräußerungsgruppe und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Nutzungsrechte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz
Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte):	
Mit begrenzter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Mit unbestimmter Nutzungsdauer	Impairment-only-Ansatz
Finanzielle Vermögenswerte	Siehe separate Tabelle
Passiva	
Finanzverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten/Rückstellungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Barausgleich	Beizulegender Zeitwert
Vertragsverbindlichkeiten	Erwarteter Erfüllungsbetrag
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:	
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien
Sonstige Rückstellungen	Erwarteter Erfüllungsbetrag
Abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten
Leasingverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten

Finanzielle Vermögenswerte werden nach IFRS 9 klassifiziert und bilanziert. Alle Ankäufe und Veräußerungen von finanziellen Vermögenswerten, mit Ausnahme von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, werden beim erstmaligen Ansatz zum Handelstag erfasst und zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne signifikante Finanzierungskomponente werden beim erstmaligen Ansatz zu deren Transaktionspreis bewertet. Finanzielle Vermögenswerte werden für die Folgebewertung wie folgt klassifiziert: zu fortgeführten Anschaffungskosten, als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrumente), als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Eigenkapitalinstrumente) oder als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert.

Ein finanzieller Vermögenswert ist zu fortgeführten Anschaffungskosten zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind und er nicht als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert ist: Der finanzielle Vermögenswert wird im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen

Zielsetzung darin besteht, finanzielle Vermögenswerte zur Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme zu halten (Geschäftsmodell ‚Halten‘), und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts führen zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag darstellen.

Ein finanzieller Vermögenswert ist erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind und es nicht als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert ist: Der finanzielle Vermögenswert wird im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung sowohl in der Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme als auch in dem Verkauf finanzieller Vermögenswerte besteht (Geschäftsmodell ‚Halten und Verkaufen‘), und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen führen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag darstellen.

Grundsätzlich werden alle Investitionen in Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Beim erstmaligen Ansatz kann ein Unternehmen unwiderruflich die Wahl treffen, bei der Folgebewertung die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Eigenkapitalinstruments, das weder zu Handelszwecken gehalten wird noch eine bedingte Gegenleistung von einem Erwerber im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses darstellt, im sonstigen Ergebnis zu erfassen. Dieses Wahlrecht wird auf Basis der einzelnen Eigenkapitalinstrumente ausgeübt.

Alle finanziellen Vermögenswerte, die nicht wie oben beschrieben zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Reklassifizierungen von finanziellen Vermögenswerten werden nur vorgenommen, wenn das Geschäftsmodell zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte geändert wird. In diesem Fall werden alle betroffenen finanziellen Vermögenswerte reklassifiziert.

Die Folgebewertung von finanziellen Vermögenswerten geschieht wie folgt:

ÜBERSICHT FOLGEBEWERTUNGSGRUNDSÄTZE VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN GEMÄß IFRS 9

IFRS-9-Kategorie	Folgebewertungsgrundsatz	Folgebewertung
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Nettogewinne und -verluste inklusive Zinsen und Dividenden werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Fortgeführte Anschaffungskosten	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bilanziert. Wertminderungsaufwendungen werden von den fortgeführten Anschaffungskosten abgezogen. Zinsergebnis und Währungsgewinne und -verluste sowie Wertminderungsaufwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. Etwaige Gewinne und Verluste bei Ausbuchung werden ebenfalls in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.	Fortgeführte Anschaffungskosten
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrument)	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Zinsergebnis auf Basis der Effektivzinsmethode, Währungsgewinne und -verluste sowie Wertminderungsaufwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt. Bei Ausbuchung werden kumulierte Gewinne und Verluste in die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert.	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Eigenkapitalinstrument)	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Dividenden werden als Gewinn in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt, außer die Dividende stellt eindeutig eine teilweise Rückzahlung der Investitionskosten dar. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt und können nicht umgegliedert werden.	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis

WÄHRUNGSUMRECHNUNG

Der Konzernabschluss wird in Euro (€), der funktionalen Währung des Mutterunternehmens, aufgestellt. Für jedes in den Konzernabschluss einbezogene Tochterunternehmen legt der Konzern die funktionale Währung fest.

Transaktionen in Fremdwährungen werden erstmals in der jeweiligen funktionalen Währung angesetzt, indem der Fremdwährungsbetrag zu dem am Transaktionstag gültigen Kassakurs umgerechnet wird.

In den Abschlüssen der einzelnen Tochterunternehmen werden monetäre Posten, die nicht in den jeweiligen funktionalen Währungen denominiert sind, grundsätzlich zum Bilanzstichtagskurs in die funktionale Währung umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Hiervon ausgenommen sind monetäre Posten, die als Teil einer Absicherung der Nettoinvestition des Konzerns in einen ausländischen Geschäftsbetrieb designiert sind. Diese werden im sonstigen Ergebnis erfasst und erst bei Veräußerung der Nettoinvestition wird der kumulierte Betrag in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert. Aus diesen Umrechnungsdifferenzen resultierende Steuern werden in Anwendung des IAS 12 ebenfalls direkt im sonstigen Ergebnis erfasst.

Nicht monetäre Posten, die zu historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden mit dem Kurs am Tag des Geschäftsvorfalles umgerechnet. Nicht monetäre Posten, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert in einer Fremdwährung bewertet werden, werden mit dem Kurs, der zum Zeitpunkt der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts gilt, umgerechnet. Die

bilanzielle Behandlung des Gewinns bzw. Verlusts aus der Umrechnung von zum beizulegenden Zeitwert bewerteten nicht monetären Posten orientiert sich an der Erfassung des Gewinns bzw. Verlusts aus der Änderung des beizulegenden Zeitwerts des Postens.

Vermögenswerte und Schulden von in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Darstellungswährung Euro umgerechnet. Aus praktischen Gründen werden Erträge und Aufwendungen zum Durchschnittskurs der Periode, der einen Näherungswert für den Transaktionskurs darstellt, umgerechnet. Die im Rahmen der Konsolidierung hieraus resultierenden Umrechnungsdifferenzen werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst.

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse im Verhältnis zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

WECHSELKURSE

1 € entspricht	Durchschnittskurse für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse zum 31. Dezember	
	2022	2021	2022	2021
USD	1,0539	1,1836	1,0666	1,1326
GBP	0,8525	0,8601	0,8869	0,8403
JPY	138,0550	129,8295	140,6600	130,3800
CNY	7,0891	7,6362	7,4095	7,2266
MXN	21,2037	23,9943	20,7683	23,1812

HOCHINFLATION

Um Änderungen in der Kaufkraft zum Bilanzstichtag zu reflektieren, werden die Buchwerte von nicht monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, auf Anteilseigner entfallendes Eigenkapital und das Sonstige Ergebnis von Tochterunternehmen in Hochinflationländern in die am Bilanzstichtag gültige Maßeinheit umgerechnet. Dies erfolgt auf Basis eines allgemeinen Preisindex gemäß IAS 29 'Rechnungslegung in Hochinflationländern'. Im Gegensatz dazu ist keine Umrechnung für monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die bereits in der am Bilanzstichtag geltenden Maßeinheit bewertet sind, erforderlich, da diese im Bestand befindliche, zu erhaltende oder zu zahlende Geldmittel darstellen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 34**

Gewinne und Verluste aus der Nettoposition der monetären Posten sind im Finanzergebnis enthalten.

Nicht monetäre Vermögenswerte, die gemäß IAS 29 neu bewertet worden sind, unterliegen weiterhin der Überprüfung auf Anzeichen einer Wertminderung gemäß den jeweils einschlägigen IFRS.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

adidas setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte, Aktienpreisoptionen sowie Aktientermingeschäfte und Währungsswaps zur Absicherung seiner Wechselkurs- und Aktienpreissrisiken ein. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden keine Transaktionen mit derivativen Finanzinstrumenten zu Handelszwecken abgeschlossen.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz bei Zugang sowie in der Folge mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst. Die Methode der Erfassung von Gewinnen oder Verlusten hängt von der Art der Sicherung ab. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsgeschäfts klassifiziert adidas Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion ('Cashflow-Hedge') oder als Absicherung einer

Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb. Bei der Anwendung von Cashflow-Hedge-Accounting designiert adidas das Kassaelement von Devisentermingeschäften bzw. den inneren Wert von Währungsoptionen zur Absicherung des Währungsrisikos und wendet ein Sicherungsverhältnis von 1:1 an („Spot-to-Spot-Designation“). Die Terminelemente eines Devisentermingeschäfts bzw. die Zeitwertkomponente von Währungsoptionen sind von der Designation des Sicherungsinstruments ausgeschlossen.

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bzw. Net Investment bestimmt und geeignet sind und die sich nach Maßgabe von IFRS 9 als effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen.

adidas wendet in Bezug auf designierte Cashflow-Hedges den „Cost of Hedging“-Ansatz an. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts der Zeitwertkomponente aus Währungsoptionen sowie die Terminkomponente von Devisentermingeschäften werden als Kosten der Sicherung gesondert bilanziert und separat im Eigenkapital in einer Rücklage für die Kosten der Sicherung ausgewiesen. Soweit keine 100%ige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil der Änderung des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst. Die im Eigenkapital kumulierten Gewinne und Verluste werden im gleichen Zeitraum erfolgswirksam ausgewiesen, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung auswirkt.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung bilanziert. Die tatsächlichen Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits mit Ausnahme des Fremdwährungs-Basis-Spreads werden im Eigenkapital ausgewiesen.

Bestimmte Sicherungsgeschäfte erfüllen nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IFRS 9, obwohl sie im Einklang mit den Risikomanagementgrundsätzen des Unternehmens stehen und aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert adidas die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den Sicherungsobjekten sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen, fest zugesagten und geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren berechnet adidas die Effektivität sowie etwaige Ineffektivitäten von als Sicherungsinstrumente eingesetzten Derivaten durch den Einsatz anerkannter Methoden wie der hypothetischen Derivatmethode bzw. der „Dollar Offset Method“. Die wirtschaftliche Beziehung zwischen dem Sicherungsinstrument und dem gesicherten Grundgeschäft ist qualitativ und quantitativ feststellbar und adidas beurteilt die Effektivität der Sicherungsbeziehungen mithilfe der hypothetischen Derivatmethode. Ineffektivität wird hauptsächlich durch Veränderungen des Kreditrisikos oder aus zeitlichen Verschiebungen des Grundgeschäfts erwartet.

Die beizulegenden Zeitwerte von Fremdwährungsoptionen sowie von Devisen- und Aktientermingeschäften werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewendet. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z.B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst. Bei der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte berücksichtigt das Unternehmen das Gegenparteirisiko.

FLÜSSIGE MITTEL

Die flüssigen Mittel beinhalten Bankguthaben, Kassenbestände und kurzfristige Einlagen mit Restlaufzeiten von drei Monaten oder weniger ab dem Erwerbszeitpunkt, wie beispielsweise Wertpapiere und Investitionen in Geldmarktfonds.

Die in den flüssigen Mitteln enthaltenen Zahlungsmitteläquivalente sind kurzfristige hochliquide Finanzinvestitionen, die jederzeit in festgelegte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen.

Die Zahlungsmitteläquivalente können teilweise Investitionen in Geldmarktfonds enthalten. Die Klassifizierung und Bewertung nach IFRS 9 erfolgt, basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens, zur Steuerung dieser finanziellen Vermögenswerte und der vertraglichen Zahlungsströme. Investitionen in Geldmarktfonds enthalten neben Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Betrag auch noch andere Zahlungsströme. Aufgrund dessen werden diese Investitionen erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Eine Forderung aus Lieferungen und Leistungen wird erfasst, wenn gegen den Kunden ein unbedingter Anspruch auf Gegenleistung besteht (d.h., die Fälligkeit tritt automatisch durch Zeitablauf ein). Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die keine signifikante Finanzierungs Komponente enthalten, werden mit dem Transaktionspreis erfasst, der den Betrag der vom Unternehmen erwarteten Gegenleistung für verpflichtende Warenlieferungen oder Serviceleistungen an Kunden darstellt. Nicht enthalten sind Beträge, die für fremde Dritte eingezogen werden. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten.

SONSTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die Klassifizierung und Bewertung von sonstigen finanziellen Vermögenswerten nach IFRS 9 erfolgt, basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens, zur Steuerung dieser finanziellen Vermögenswerte und nach den Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme. Sonstige finanzielle Vermögenswerte, deren Zahlungsströme ausschließlich aus Zins- und Tilgungszahlungen bestehen und die dem Geschäftsmodell ‚Halten‘ zugeordnet sind, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. adidas zeigt in dieser Kategorie hauptsächlich Kautionsleistungen und Forderungen gegenüber Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte, deren Zahlungsströme ausschließlich aus Zins- und Tilgungszahlungen bestehen und die dem Geschäftsmodell ‚Halten und Verkaufen‘ zugeordnet sind, werden erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet. Diese Kategorie beinhaltet hauptsächlich sonstige Kapitalanlagen und Wertpapieranlagen zur Absicherung von langfristigen, variablen Vergütungskomponenten.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte, die sich weder innerhalb des Geschäftsmodells ‚Halten‘ noch ‚Halten und Verkaufen‘ befinden, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Diese Kategorie beinhaltet hauptsächlich Schuldscheine und Earn-out-Komponenten.

LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN

Langfristige Finanzanlagen werden nach IFRS 9 wie folgt in Schuldinstrumente und Eigenkapitalinstrumente aufgeteilt:

Schuldinstrumente werden, basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens, zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte und vertraglicher Zahlungsströme klassifiziert. Nur finanzielle Vermögenswerte im Geschäftsmodell ‚Halten‘, dessen Zielsetzung darin besteht, vertragliche

Zahlungsströme zu festgelegten Zeitpunkten zu vereinnahmen, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Diese Zahlungsströme stellen ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag dar. adidas klassifiziert bestimmte Kredite in dieser Kategorie. Alle anderen finanziellen Vermögenswerte, die eines der Kriterien nicht erfüllen, werden zum beizulegenden Zeitwert bilanziert – entweder erfolgswirksam oder erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis. adidas zeigt keine langfristigen Finanzanlagen in der Kategorie erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrument) und bilanziert Kredite, die die vertraglichen Zahlungsströme nicht erfüllen, erfolgswirksam. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 14**

Grundsätzlich werden alle Investitionen in Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert, sofern diese nicht langfristig aus strategischen Gründen gehalten werden und in diesem Zusammenhang Wertveränderungen erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Eigenkapital) erfasst werden. Der Ausweis dieser Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert basiert auf strategischen Managemententscheidungen.

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 ‚Durchschnittskostenmethode‘. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten direkt zuordenbare Material- und Fertigungskosten und angemessene Teile der zurechenbaren Produktionsgemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich basierend auf dem Alter bzw. den voraussichtlichen Verkaufserlösen der Artikel, ermittelt. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 08**

AUFGEBEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Ein Teil des adidas Konzerns, dessen Geschäftsaktivitäten und Cashflows operativ und für die Zwecke der Rechnungslegung von den sonstigen Geschäftsaktivitäten klar abgegrenzt werden können, wird als aufgebener Geschäftsbereich ausgewiesen, wenn dieser entweder veräußert worden ist oder als zur Veräußerung gehalten eingestuft wird und

- einen gesonderten wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt,
- Teil eines einzelnen abgestimmten Plans zur Veräußerung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder
- ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschließlich mit der Absicht einer Weiterveräußerung erworben worden ist.

Aufgegebene Geschäftsbereiche sind nicht im Gewinn/Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen enthalten und werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in einem gesonderten Posten als Gewinn/Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern dargestellt. Wenn ein Geschäftsbereich als aufgebener Geschäftsbereich eingestuft wird, werden die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und die Konzernkapitalflussrechnung des Vergleichsjahres so angepasst, als wäre der Geschäftsbereich von Beginn des Vergleichsjahres an so klassifiziert worden. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**

VERMÖGENSWERTE/VERBINDLICHKEITEN UND VERÄUSSERUNGSGRUPPEN ALS ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTEN KLASSIFIZIERT

Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen sind langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die voraussichtlich überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Dafür muss die geplante Veräußerung höchst wahrscheinlich und im gegenwärtigen Zustand sofort möglich sein. Für die Klassifizierung ist es ebenso erforderlich, dass es unwahrscheinlich ist, dass wesentliche Änderungen an den Plänen zur Veräußerung vorgenommen werden oder dass die Entscheidung für die Veräußerung rückgängig gemacht wird.

Es muss zu erwarten sein, dass die geplante Veräußerung innerhalb von einem Jahr ab dem Zeitpunkt der Klassifizierung erfolgen wird. Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden daher in der Bilanz separat als kurzfristige Posten ausgewiesen.

Sie werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt. Veräußerungskosten sind die zusätzlich anfallenden Kosten, die direkt der Veräußerung des Vermögenswerts bzw. der Veräußerungsgruppe zuzurechnen sind, mit Ausnahme der Finanzierungskosten und des Ertragsteueraufwands.

Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben.

Wertminderungsaufwendungen bei der erstmaligen Einstufung als zur Veräußerung gehalten oder zur Ausschüttung gehalten und spätere Gewinne und Verluste bei Neubewertung werden im Gewinn oder Verlust erfasst. Wertaufholungen aufgrund einer nachfolgenden Erhöhung des beizulegenden Zeitwertes werden maximal bis zu der Höhe von Wertminderungen durchgeführt, die, sofern sie nicht auf einen Geschäfts- oder Firmenwert entfallen, vor Klassifikation des Vermögenswerts bzw. der Veräußerungsgruppe nach IFRS 5 und IAS 36 berücksichtigt bzw. zum oder nach dem Zeitpunkt der Klassifikation nach IFRS 5 erfasst worden sind.

Zusätzliche Angaben sind in diesem Anhang enthalten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**

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 versetzen, abzüglich kumulierter Abschreibungen und kumulierter Wertminderungsaufwendungen. Abschreibungen werden auf Sachanlagen mit Ausnahme von Grundstücken und in Erstellung befindlichen Vermögenswerten über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der ‚linearen Methode‘ vorgenommen, sofern nicht aufgrund der tatsächlichen Nutzung ein degressiver Abschreibungsverlauf geboten ist. Teile einer Sachanlage mit einem bedeutsamen Anschaffungswert im Verhältnis zum Gesamtwert der Sachanlage werden getrennt abgeschrieben.

► **SIEHE ERLÄUTERUNG 10**

Es werden jeweils folgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

VORAUSSICHTLICHE WIRTSCHAFTLICHE NUTZUNGSDAUERN VON SACHANLAGEN

	Jahre
Grundstücke	unbegrenzt
Bauten und Einbauten	20 – 50
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 – 5
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen	2 – 10

Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert und separat abgeschrieben, wenn die Ansatzkriterien erfüllt sind.

WERTMINDERUNGS-AUFWENDUNGEN FÜR NICHTFINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung langfristiger Vermögenswerte (z.B. Sachanlagevermögen sowie immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte und Vertragsvermögenswerte), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Nichtfinanzielle Posten, die mit dem erzielbaren Betrag bewertet werden, betreffen hauptsächlich wertgeminderte Sachanlagen, bei deren Bewertung auf Basis des Nutzungswerts oder des beizulegenden Zeitwerts nicht beobachtbare Inputfaktoren (z.B. Ergebnis- oder Cashflow-Planung) herangezogen werden. Der beizulegende Zeitwert wird dabei nach Stufe 3 des IFRS 13 ‚Bemessung des beizulegenden Zeitwerts‘ ermittelt.

Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. in den Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasst.

Der Wertminderungstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt, die die niedrigste Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden, darstellen. Wenn eine Wertminderung bei einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vorliegt, wird zunächst der Buchwert des Geschäfts- und Firmenwerts, der dieser Gruppe zugeordnet ist, reduziert. Danach werden anteilig die anderen langfristigen Vermögenswerte der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, sofern deren erzielbarer Betrag unter dem Buchwert liegt, auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögenswerts der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vermindert. Bei der Zuordnung eines Wertminderungsaufwands wird der Buchwert eines einzelnen Vermögenswerts nicht unter seinen beizulegenden Zeitwert herabgesetzt. Der Betrag eines Wertminderungsaufwands, der andernfalls dem Vermögenswert zugeordnet worden wäre, wird anteilig den anderen Vermögenswerten der zahlungsmittelgenerierenden Einheit bzw. Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet.

Der Wertminderungstest der Markenrechte mit unbestimmter Nutzungsdauer wird auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich zum 31. Dezember auf Wertminderung überprüft. Sofern unterjährig an einem anderen Zeitpunkt als dem 31. Dezember

Anhaltspunkte für eine Wertminderung vorliegen, werden zu diesem Zeitpunkt ebenfalls Wertminderungstests für diese Vermögenswerte durchgeführt.

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 Obergrenze für die Wertaufholung bildet dabei der Buchwert (abzüglich Abschreibungen oder Amortisationen), der zu Buche stünde, wenn ursprünglich kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre.

WERTMINDERUNGSaufWENDUNGEN FÜR FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Wertminderungsaufwendungen für finanzielle Vermögenswerte, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (Schuldinstrumente) bewertet werden, sind gemäß IFRS 9 ‚Finanzinstrumente‘ angesetzt. Der Standard verlangt für die Bilanzierung von Wertberichtigungen nicht nur eine Berücksichtigung von historischen Daten, sondern auch die Berücksichtigung von zukünftigen Erwartungen und Prognosen (Modell der ‚erwarteten Kreditverluste‘).

adidas wendet die vereinfachte Methode einheitlich an und berücksichtigt für alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen die über die Laufzeit zu erwartenden Kreditverluste (‚Lifetime Expected Credit Losses‘). Für die Berechnung der über die Laufzeit erwarteten Kreditverluste werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit ähnlichen Ausfallrisikoeigenschaften, basierend auf deren geografischen Regionen und makroökonomischen Kennziffern, in verschiedene Portfolios eingestuft. Historische Muster für das Zahlungsverhalten und die Altersstruktur der Forderungen werden individuell für jedes Portfolio analysiert, um die Ausfallwahrscheinlichkeit zu ermitteln. Diese wird zusätzlich um zukunftsbezogene Faktoren angepasst, die im Wesentlichen von den Prämien für Kreditausfallversicherungen (‚Credit Default Swap‘ [CDS]) der jeweiligen Länder, in denen adidas operativ tätig ist, abgeleitet werden. Die adjustierte Ausfallwahrscheinlichkeit (‚Probability of Default‘) wird in Verbindung mit der Ausfallverlustquote (‚Loss Given Default‘) und dem im Risiko stehenden Betrag (‚Exposure at Default‘) als Prozentsatz angewendet, um den zu erwartenden Kreditverlust (‚Expected Credit Loss‘) für jedes Portfolio und jede Altersstruktur der Forderungen zu ermitteln. Die Prozentsätze werden regelmäßig überprüft, um zu gewährleisten, dass sie die aktuellsten Kreditrisiken wiedergeben. Bei einem eindeutigen Nachweis der Minderung der Kreditwürdigkeit eines spezifischen Kunden erfolgt eine detaillierte Analyse des Kreditrisikos und für diesen Kunden wird eine angemessene Einzelwertberichtigung berücksichtigt. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gelten als ausgefallen, wenn erwartet wird, dass der Schuldner seinen Kreditverpflichtungen gegenüber adidas nicht nachkommen kann.

Flüssige Mittel, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, unterliegen der allgemeinen Methode der Wertberichtigungsanforderungen gemäß IFRS 9. adidas wendet eine Ausnahme für die Mehrzahl der flüssigen Mittel an, da diese Investitionen ein geringes Ausfallrisiko haben, das auf dem Bonitätsgrad der entsprechenden Geschäftspartner basiert (vom Unternehmen als Bonitätsgrad BBB+ oder höher definiert). Ein signifikanter Anstieg des Ausfallrisikos für flüssige Mittel wird unterstellt, wenn diese mehr als 30 Tage überfällig sind. adidas beobachtet das Ausfallrisiko der flüssigen Mittel unter Berücksichtigung der Wirtschaftslage, externer Bonitätsprüfungen und/oder der Prämien für Kreditausfallversicherungen anderer Finanzinstitute sowie anhand von festgelegten Grenzwerten. Die Kalkulation des zu erwartenden Verlusts für flüssige Mittel basiert auf der Ausfallwahrscheinlichkeit und Realisierungsquoten, abgeleitet von Kreditausfallversicherungen oder externen Bonitätsprüfungen der Gegenpartei. Flüssige Mittel gelten als ausgefallen, wenn diese mehr als 90 Tage überfällig sind.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte, bei denen eine Wertminderung nach IFRS 9 analysiert werden muss, umfassen hauptsächlich Kautionsleistungen und Forderungen gegenüber

Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen. Das Ausfallrisiko für derartige finanzielle Vermögenswerte wird unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten, externer Bonitätsprüfungen und/oder der Prämien für Kreditausfallversicherungen anderer Finanzinstitute bestimmt. Sonstige finanzielle Vermögenswerte gelten als ausgefallen, wenn diese mehr als 90 Tage überfällig sind.

Objektive Nachweise für eine beeinträchtigte Bonität von finanziellen Vermögenswerten sind z.B. signifikante finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners/Emittenten, Hinweise auf dessen möglichen Bankrott, die Verschlechterung der Marktsituation für dessen Produkte und allgemeine makroökonomische Schwierigkeiten. Der Bruttowert der finanziellen Vermögenswerte wird ausgebucht, wenn adidas auf Basis einer Einzelfallbewertung annimmt, dass deren Eintreibung nicht mehr möglich ist.

Wertminderungsaufwendungen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden unter dem Posten ‚Wertminderungsaufwendungen (netto) für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte‘ aufgeführt, wohingegen Wertminderungsaufwendungen für alle anderen finanziellen Vermögenswerte unter dem Posten ‚Finanzaufwendungen‘ in der Konzern-Gewinn- und Verlust-Rechnung gezeigt werden.

LEASING

adidas beurteilt bei Vertragsabschluss, ob es sich bei dem Vertrag gemäß IFRS 16 ‚Leasingverhältnisse‘ um ein Leasingverhältnis handelt oder ob der Vertrag ein solches beinhaltet. IFRS 16 definiert ein Leasingverhältnis als einen Vertrag, der dazu berechtigt, die Nutzung eines identifizierten Vermögenswerts gegen Zahlung eines Entgelts für einen bestimmten Zeitraum zu kontrollieren. Ein Leasingvertrag gewährt das Recht, die Nutzung eines identifizierten Vermögenswerts zu kontrollieren, sofern der Leasingnehmer während des gesamten Verwendungszeitraums berechtigt ist, im Wesentlichen den gesamten wirtschaftlichen Nutzen aus der Verwendung des identifizierten Vermögenswerts zu ziehen (beispielsweise durch das exklusive Recht auf Nutzung des Vermögenswerts während dieses Zeitraums) und über die Nutzung des identifizierten Vermögenswerts während des Verwendungszeitraums zu entscheiden.

In seiner Eigenschaft als Leasingnehmer mietet adidas verschiedene Arten von Vermögenswerten, insbesondere Gebäude (Einzelhandelsgeschäfte, Büros, Lagerhäuser usw.), Grundstücke, technische Anlagen und Maschinen (Lagerausrüstung, Produktionsmaschinen usw.), Kraftfahrzeuge, Computerhardware sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung. Leasingverträge werden in der Regel über einen festen Zeitraum von bis zu 99 Jahren abgeschlossen, können aber auch Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen enthalten. Die Leasingkonditionen werden individuell ausgehandelt und können eine Vielzahl unterschiedlicher Bedingungen umfassen.

adidas macht von einer IFRS-16-Regelung im Hinblick auf Nichtbilanzierung von Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten im Rahmen von Leasingverträgen mit geringem Wert (d.h., der Wert des zugrunde liegenden Vermögenswerts beträgt bei Neuanschaffung 5.000 € oder weniger) und kurzfristigen Leasingverträgen (kürzer als zwölf Monate und der Vertrag enthält keine Kaufoption) Gebrauch. Die mit diesen Leasingverträgen verbundenen Leasingraten werden linear über die Laufzeit des Leasingvertrags als Aufwand erfasst. Immobilien und Kraftfahrzeug-Leasingverträge sind von der Klassifizierung als ‚Vermögenswerte mit geringem Wert‘ ausgeschlossen.

adidas macht des Weiteren von der Möglichkeit Gebrauch, dass Leasingnehmer bei der Berechnung der Leasingverbindlichkeit und des Nutzungsrechts für alle Klassen von Leasingvermögenswerten – mit Ausnahme von Immobilien – Leasingraten mit Zahlungen für Nicht-Leasing-Komponenten kombinieren können.

adidas bilanziert Nutzungsrechte und die entsprechenden Leasingverbindlichkeiten zu Beginn des jeweiligen Leasingverhältnisses. Am Bereitstellungsdatum bewertet adidas die Leasingverbindlichkeit zunächst mit dem Barwert der zu diesem Zeitpunkt noch ausstehenden Leasingraten. Dazu gehören feste Zahlungen (einschließlich de facto fester Zahlungen) abzüglich zu erhaltender etwaiger Leasinganreize, variable Leasingraten, die an einen Index oder (Zins-)Satz gekoppelt sind, Beträge, die von adidas voraussichtlich im Rahmen von Restwertgarantien zu entrichten sind, der Ausübungspreis einer Kaufoption, wenn adidas diese Option mit hinreichender Sicherheit ausüben wird, und Strafzahlungen für die Kündigung des Leasingvertrags, wenn aus der Vertragslaufzeit hervorgeht, dass der Leasingnehmer diese Kündigungsoption wahrnehmen wird. Sonstige variable Leasingzahlungen werden nicht in die Bemessung der Leasingverbindlichkeit einbezogen. Die Leasingraten werden mit dem jeweils dem Leasingvertrag zugrunde liegenden Zinssatz diskontiert. Wenn dieser Zinssatz nicht ohne Weiteres bestimmt werden kann, verwendet adidas den Grenzfremdkapitalzinssatz. Im Allgemeinen wendet adidas für Diskontierungszwecke einen Grenzfremdkapitalzinssatz an, der an das länderspezifische Risiko, das vertragswährungsbezogene Risiko und die Vertragslaufzeit angepasst wird. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG II**

► **SIEHE ERLÄUTERUNG 20**

Nach dem Bereitstellungsdatum werden die Leasingraten in Tilgungs- und Zinszahlungen unterteilt. Die Leasingverbindlichkeit wird anschließend durch Erhöhung des Buchwerts um die Zinskosten der Leasingverbindlichkeit unter Heranziehung des Effektivzinssatzes und durch Verringerung des Buchwerts um die geleisteten Leasingraten bewertet. Der Buchwert der Leasingverbindlichkeit wird neu bewertet, sofern es zu einer Neubewertung bzw. Änderung des Leasingvertrags kommt (einschließlich einer geänderten Beurteilung, ob eine Verlängerungs- oder Kündigungsoption mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden wird).

Zum Bereitstellungsdatum wird das Nutzungsrecht zunächst zu den Anschaffungskosten bewertet. Diese setzen sich aus dem Betrag der erstmaligen Bewertung der Leasingverbindlichkeit, den zu oder vor dem Datum des Vertragsbeginns geleisteten Leasingzahlungen abzüglich erhaltener Leasinganreize, den anfänglichen direkten Kosten des Leasingnehmers und den geschätzten Kosten zusammen, die adidas für Demontage und Beseitigung des zugrunde liegenden Vermögenswerts, die Wiederherstellung des Standorts, an dem sich dieser befindet, oder die Rückversetzung des zugrunde liegenden Vermögenswerts in den in den Vertragsbedingungen festgelegten Zustand entstehen werden. Danach wird das Nutzungsrecht zu den Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen bewertet und um bestimmte Neubewertungen der Leasingverbindlichkeit angepasst. Grundsätzlich wird das Nutzungsrecht linear über die Laufzeit des Leasingvertrags oder die Nutzungsdauer des Leasingvermögenswerts abgeschrieben, je nachdem, welcher Zeitraum kürzer ist.

adidas fällt bei der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverträgen unter Berücksichtigung der Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen eine Ermessensentscheidung. Die Beurteilung, ob die Optionen mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden, hat Auswirkungen auf die Laufzeit des Leasingvertrags und kann daher die Bewertung der Leasingverbindlichkeiten bzw. der Nutzungsrechte erheblich beeinflussen.

Neuverhandlungen von Leasingverträgen, die zu Veränderungen in den ursprünglichen Vertragsbedingungen führen, z.B. Veränderungen von Mietflächen, der Gegenleistung (inklusive Rabatte und Konzessionen) oder Laufzeit des Leasingvertrags, auch wenn sie durch die Coronavirus-Pandemie begründet worden sind, werden als Leasingmodifikationen behandelt. Leasingmodifikationen werden abhängig von den Umständen der Neuverhandlungen entweder als neuer getrennter Vertrag erfasst oder sie lösen eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit anhand der diskontierten künftigen Leasingraten aus. Im letzteren Fall wird eine entsprechende Anpassung des Nutzungsrechts ggf. zusammen mit einer Differenz in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.

Neubewertungen können auch aus Veränderungen von Annahmen oder Ermessensentscheidungen resultieren, beispielsweise aufgrund von Veränderungen der Laufzeit des Leasingvertrags wegen geänderter Einschätzungen von vorhandenen Verlängerungs- und Beendigungsoptionen. Es ist notwendig, eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit anhand der diskontierten oder bestehenden künftigen Leasingraten und damit einhergehend eine Anpassung des Nutzungsrechts durchzuführen.

In seltenen Fällen fungiert adidas als Leasinggeber, wenn das Unternehmen Unterleasingverträge über Immobilien mit Dritten abschließt. Diese Verträge sind für den Konzernabschluss der Gesellschaft unwesentlich.

adidas hat keine als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien.

GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE

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 des Buchwerts an den beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden als Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten des berichtenden Unternehmens behandelt und mit den Wechselkursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet.

Der im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen entstandene Geschäfts- oder Firmenwert wird in der Folge mit den Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungsaufwendungen bewertet (.Impairment-only'-Ansatz). ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 12**

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE (AUSSER GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE)

Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (insbesondere Markenrechte) werden zu Anschaffungskosten aktiviert und mindestens jährlich einem Werthaltigkeitstest unterzogen (.Impairment-only'-Ansatz).

Die immateriellen Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt. Die Abschreibungen werden unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der .linearen Methode' über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer verteilt. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 13**

Aufwendungen während der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden zum Zeitpunkt der Entstehung aktiviert, wenn sie die Ansatzkriterien gemäß IAS 38 .Immaterielle Vermögenswerte' erfüllen. Entwicklungskosten für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden von dem Tag an aktiviert, an dem die in IAS 38 .Immaterielle Vermögenswerte' genannten Kriterien erstmals erfüllt sind. Die aktivierten Entwicklungskosten werden ab dem Zeitpunkt planmäßig abgeschrieben, ab dem der Vermögenswert verwendet werden kann.

Es werden jeweils folgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

VORAUSSICHTLICHE WIRTSCHAFTLICHE NUTZUNGSDAUERN VON IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN

	Jahre
Markenrechte	Unbegrenzt
Software	3 – 7
Patente, Markenrechte und Lizenzen	5 – 15
Internetseiten	2

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 ‚Immaterielle Vermögenswerte‘ nicht erfüllen.

FINANZVERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Finanzverbindlichkeiten (z.B. Eurobonds) und sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘ abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode‘ bewertet. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag (abzüglich der Transaktionskosten) und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente (z.B. Wandelanleihen) werden in eine in den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesene Fremdkapitalkomponente und eine aus den Wandlungsrechten resultierende Eigenkapitalkomponente, die in der Kapitalrücklage erfasst wird, aufgeteilt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente wird durch Diskontierung der Zins- und Tilgungszahlungen einer vergleichbaren Verbindlichkeit ohne Wandlungsrechte unter Verwendung eines risikoadäquaten Zinssatzes ermittelt. Die Folgebewertung der Fremdkapitalkomponente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode‘. Die Eigenkapitalkomponente wird mit dem Unterschiedsbetrag des beizulegenden Zeitwerts des gesamten zusammengesetzten Finanzinstruments und des beizulegenden Zeitwerts der Fremdkapitalkomponente bewertet und innerhalb des Eigenkapitals erfasst. Eine Folgebewertung der Eigenkapitalkomponente erfolgt nicht. Direkt zuordenbare Transaktionskosten werden bei der erstmaligen Erfassung der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten zugeordnet.

RÜCKSTELLUNGEN UND ABGEGRENZTE SCHULDEN

Eine 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. Der Aufwand aus der Bildung einer Rückstellung wird in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen. Langfristige Rückstellungen werden abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist, wobei der Zinsaufwand im Finanzaufwand ausgewiesen wird. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 19**

Abgegrenzte Schulden sind Schulden aus erhaltenen oder gelieferten Gütern oder Dienstleistungen, die weder bezahlt noch vom Lieferanten in Rechnung gestellt oder formal vereinbart worden sind. Dazu gehören auch Beschäftigten geschuldete Beträge. Dabei sind jedoch die Fälligkeit und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 21**

PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

Rückstellungen und Aufwendungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beziehen sich auf die Verpflichtungen des Unternehmens für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Beschäftigten – verdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungsansprüche werden zur Bestimmung ihres Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für vorhandenes Planvermögen werden zur Ermittlung der Nettoverbindlichkeit mit dem Barwert saldiert. Der Abzinsungssatz basiert auf Renditen für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche Industrieanleihen in der jeweiligen Währung. Ansonsten wird auf die Marktrenditen für Staatsanleihen abgestellt. Die Berechnungen werden von qualifizierten Versicherungsmathematiker*innen nach der Methode der laufenden Einmalprämien („Projected Unit Credit Method“) in Übereinstimmung mit IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“ durchgeführt. Die Verpflichtungen zu beitragsorientierten Plänen werden zum Fälligkeitszeitpunkt als Aufwand in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 24](#)

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen, die aus vergangenen Ereignissen resultieren und deren Existenz nur durch das Eintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse, die nicht vollständig unter der Kontrolle von adidas stehen, bestätigt werden wird. Des Weiteren sind Eventualverbindlichkeiten auf vergangenen Ereignissen beruhende, gegenwärtige Verpflichtungen, die jedoch nicht erfasst werden, weil ein Abfluss von Ressourcen zur Erfüllung der Verpflichtungen nicht wahrscheinlich ist oder die Verpflichtungshöhe nicht ausreichend zuverlässig geschätzt werden kann. Eventualverbindlichkeiten werden nicht in der Konzernbilanz angesetzt, sondern im Konzernanhang ausgewiesen und beschrieben. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 39](#)

EIGENE AKTIEN

Bei einem Rückerwerb eigener Aktien wird das geleistete Entgelt, das direkt zurechenbare Kosten abzüglich eventueller Steuereffekte beinhaltet, als eine Reduzierung des Eigenkapitals dargestellt. Der Nominalbetrag in Höhe von 1 € je Aktie wird vom Grundkapital abgezogen. Ein möglicher Auf- oder Abschlag vom Nominalbetrag wird als Änderung der Gewinnrücklage ausgewiesen. Falls eigene Aktien verkauft oder erneut ausgegeben werden, wird der Nominalbetrag der Aktien dem Grundkapital zugerechnet und der den Nominalbetrag übersteigende Betrag der Gewinnrücklage zugeführt.

VERTRAGSVERMÖGENSWERTE UND VERTRAGSVERBINDLICHKEITEN

Vertragsvermögenswerte und -verbindlichkeiten werden im Zusammenhang mit Erlösen aus der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken an Dritte angesetzt. Die Vertragsvermögenswerte repräsentieren das Recht des Unternehmens auf Gegenleistung für Rechte, die adidas auf einen Dritten übertragen hat. Vertragsverbindlichkeiten stellen die Verpflichtung des Unternehmens dar, Rechte an einen Dritten zu übertragen, für die adidas von dem Dritten bereits eine Gegenleistung erhalten hat. Vertragsvermögenswerte unterliegen einer Wertminderungsprüfung. Siehe hierzu die Rechnungslegungsgrundsätze zu Wertminderungsaufwendungen für nichtfinanzielle Vermögenswerte. Vertragsverbindlichkeiten werden als Erlöse erfasst, wenn die Kontrolle über die entsprechenden Waren und Dienstleistungen auf den Kunden übergeht.

ERLÖSE

Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern werden erfasst, wenn adidas die entsprechende Leistungsverpflichtung, durch Übertragung der Güter an den Kunden, erfüllt hat. Die Güter gelten zu dem Zeitpunkt, zu dem der Kunde die Verfügungsgewalt über die Güter erlangt, als übertragen. Der Zeitpunkt für die Übertragung der Verfügungsgewalt ist abhängig von den individuellen Vertragsbedingungen (Lieferbedingungen).

Die Höhe der zu erfassenden Umsatzerlöse wird auf Basis der Gegenleistung bestimmt, die adidas unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Rabatten im Austausch für die Übertragung der zugesagten Güter und Dienstleistungen auf den Kunden voraussichtlich erhalten wird berechnet.

Die Kunden des Unternehmens besitzen unter bestimmten Voraussetzungen und gemäß den vertraglichen Vereinbarungen die Möglichkeit, Waren gegen gleichartige oder andere Produkte umzutauschen oder gegen Gutschrift zurückzugeben. Beträge für erwartete Rücklieferungen werden auf der Grundlage von Erfahrungswerten bezüglich der Rücklieferungsquoten und -zeiträume über eine Rückstellung für Rücklieferungen von den Umsätzen abgegrenzt. Der Vermögenswert für das Recht auf Rückerhalt der vom Kunden zurückgegebenen Waren wird mit dem vorherigen Buchwert der jeweiligen Vorräte, abzüglich Abwicklungskosten und einer potenziellen Wertminderung, bewertet.

adidas gewährt Kunden bei Erfüllung bestimmter vordefinierter Bedingungen verschiedene Arten von weltweit vereinheitlichten, erfolgsabhängigen Rabatten. Diese umfassen beispielsweise Rabatte für einen wachsenden Umsatz des Kunden mit adidas Produkten, Kundentreue sowie für Förderung des Abverkaufs, beispielsweise durch das Management von Verkaufsflächen/Franchisegeschäften. Sobald davon auszugehen ist, dass der Kunde die Bedingungen zur Gewährung des Rabatts erfüllt, wird dieser Betrag umsatzverkürzend über eine abgegrenzte Schuld für Marketing und Vertrieb bilanziert.

Kundenanreize und -optionen sowie Verpflichtungen der Übernahme der Transportkosten zum Kunden seitens adidas rufen keine separaten Leistungsverpflichtungen gemäß IFRS 15 hervor und werden von den Umsatzerlösen abgesetzt. Kundenanreize, die nicht vereinbart sind, sowie faktische Versprechen von adidas gegenüber Kunden, die keinen Rabattcharakter besitzen, sind als Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen verbucht worden.

adidas generiert des Weiteren Erträge aus der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken an Dritte. Die daraus resultierenden umsatzbasierten Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst, d.h. der Umsatz ist bereits realisiert, obwohl die Zahlung erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt. Verträge mit garantiertem Mindesteinkommen resultieren in Vertragsvermögenswerten und Vertragsverbindlichkeiten in Abhängigkeit des Zeitpunkts der vom Kunden jährlich erhaltenen Zahlungen. Die sich auf diese Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten beziehende Leistungsverpflichtung wird während der Vertragslaufzeit erfüllt, d.h. das garantierte Mindesteinkommen pro Jahr wird gleichmäßig auf zwölf Monate verteilt, wobei die Zahlungen gemäß Vertragsvereinbarung mit dem Kunden erfasst werden.

WERBE- UND PROMOTION-AUFWENDUNGEN

Vorauszahlungen für Werbekampagnen werden zunächst bis zum Erhalt der Dienstleistungen als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und bei Erhalt der Dienstleistung vollständig aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Aufwendungen für Werbekampagnen werden linear über die vorgesehene Dauer der Werbekampagne als Aufwand verteilt.

Promotion-Aufwendungen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotion-Verträge, werden grundsätzlich planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

ZINSEN

Zinsen werden unter Berücksichtigung der ‚Effektivzinsmethode‘ zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand erfasst. Eine Ausnahme bilden Zinsen, die direkt dem Erwerb, dem Bau oder der Herstellung eines qualifizierten Vermögenswerts zugeordnet werden können. Diese werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten des qualifizierten Vermögenswerts aktiviert.

Die Zinszahlungen sind im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

ZUWENDUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

adidas erhält Zuwendungen der öffentlichen Hand in Form von Zuschüssen, Subventionen oder Prämien von lokalen, nationalen oder internationalen Regierungsbehörden, wie beispielsweise des Freistaats Bayern, der Bundesrepublik Deutschland und der Europäischen Union.

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit darüber besteht, dass die Zuwendungen gewährt werden und das Unternehmen die damit verbundenen Bedingungen erfüllt.

Zuwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in Abzug von den entsprechenden Aufwendungen gebracht.

ERTRAGSTEUERN

Ertragsteuern werden gemäß den anzuwendenden steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen adidas tätig ist, ermittelt.

adidas 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 den Erstansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts zu erfassen, berechnet adidas auf diesen keine latenten Steuern.

Latente Steueransprüche und -schulden werden anhand der Steuersätze bemessen, die in der Periode, in der ein Vermögenswert realisiert oder eine Schuld erfüllt wird, voraussichtlich Gültigkeit erlangen werden. Dabei werden die Steuersätze zugrunde gelegt, die zum Abschlussstichtag gelten oder gesetzlich angekündigt sind.

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. Der Buchwert der latenten Steueransprüche wird an jedem Abschlussstichtag überprüft und in dem Umfang reduziert, in dem es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das der latente Steueranspruch zumindest teilweise verwendet werden kann.

Ertragsteuern werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst, es sei denn, sie beziehen sich auf Sachverhalte, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind. Latente Steuern, die sich auf erfolgsneutral erfasste Posten beziehen, werden ebenfalls erfolgsneutral verbucht. Sie werden dabei entsprechend dem ihnen zugrunde liegenden Geschäftsvorfall entweder im sonstigen Ergebnis oder direkt im Eigenkapital erfasst.

Im Fall von Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung erfasst und bewertet adidas tatsächliche oder latente Steueransprüche oder -schulden gemäß den Vorschriften nach IAS 12 und IFRIC 23. adidas entscheidet im Einzelfall, ob die jeweilige unsichere steuerliche Behandlung einzeln oder zusammen mit einer oder mehreren anderen unsicheren steuerlichen Behandlungen zu betrachten ist, je nachdem, welcher Ansatz sich besser für die Vorhersage der Auflösung der Unsicherheit eignet.

Wenn es als unwahrscheinlich angesehen wird, dass die Steuerbehörde eine unsichere steuerliche Behandlung akzeptiert, gibt adidas die Auswirkungen der Unsicherheit mittels einer der folgenden Methoden wieder, je nachdem, welche Methode sich besser für die Vorhersage der Auflösung der Unsicherheit eignet:

- der am ehesten wahrscheinliche Einzelbetrag
- der voraussichtliche Wert, basierend auf der Summe der wahrscheinlichkeitsgewichteten Einzelbeträge

Bei der Beurteilung, ob und wie sich eine unsichere steuerliche Behandlung auf die Bestimmung von zu versteuernden Gewinnen / steuerlichen Verlusten, steuerlichen Wertansätzen, ungenutzten Verlustvorträgen, ungenutzten Steuergutschriften und Steuersätzen auswirkt, geht adidas davon aus, dass eine Steuerbehörde die Beträge überprüfen wird, zu deren Überprüfung sie berechtigt ist, und dass ihr bei diesen Prüfungen alle relevanten Informationen vollumfänglich bekannt sind. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 35**

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG

Die Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen für Beschäftigte mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente werden mit dem beizulegenden Zeitwert am Tag der Gewährung unter Verwendung eines angemessenen Bewertungsmodells ermittelt. Dieser Aufwand wird über den Zeitraum, in dem die Dienstzeit abgeleistet wird und, wenn anwendbar, die Leistungsbedingungen erfüllt sind (der Erdienungszeitraum), in den Personalaufwendungen mit einem zugehörigen Anstieg im Eigenkapital (Gewinnrücklagen) verbucht. Die bis zum Tag der ersten Ausübungsmöglichkeit an jedem Abschlussstichtag für Transaktionen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfassten kumulierten Aufwendungen geben die Höhe der Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die letztendlich übertragen werden, wieder, basierend auf der Laufzeit des Erdienungszeitraums und der bestmöglichen vom Unternehmen vorgenommenen Einschätzung. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 27**

Dienst- und marktunabhängige Leistungsbedingungen werden bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts am Tag der Gewährung nicht berücksichtigt. Allerdings wird die Wahrscheinlichkeit der Erfüllung dieser Bedingungen im Rahmen der bestmöglichen Einschätzung der Anzahl der letztlich übertragenen Eigenkapitalinstrumente geprüft. Im Falle einer angepassten Einschätzung kann es sogar zu einem Ertrag in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung für die Berichtsperiode kommen, da sie die Veränderung in den kumulierten Aufwendungen vom Anfang bis zum Ende dieser Periode widerspiegelt.

Es werden keine Aufwendungen für Zusagen, die letztendlich nicht übertragen werden, verbucht, weil marktunabhängige Leistungsbedingungen und/oder Dienstzeitbedingungen nicht erfüllt worden sind.

Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente mit Parteien, die keine Beschäftigten sind, werden grundsätzlich mit dem beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Güter oder Dienstleistungen bewertet. Wenn der beizulegende Zeitwert nicht sicher geschätzt werden kann, werden sie mit dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente zum Tag, an dem die Güter erhalten werden bzw. die Gegenpartei den Dienst leistet, bewertet.

Bei anteilsbasierten Vergütungen, die bar abgegolten werden, erfolgt die Erfassung der erworbenen Güter oder Dienstleistungen und die entstandene Verbindlichkeit mit dem beizulegenden Zeitwert der Verbindlichkeit. Bis zur Begleichung der Verbindlichkeit werden der beizulegende Zeitwert der Verbindlichkeit zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

SCHÄTZUNGSUNSIKERHEITEN UND ERMESSENSENTSCHEIDUNGEN

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert es, Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben, zu treffen. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen. Im Jahr 2022 wurden die Annahmen und Schätzungen weiterhin maßgeblich von den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie sowie gestiegener makroökonomischer Herausforderungen beeinflusst und aufgrund der anhaltenden Situation werden auch zukünftige Annahmen und Schätzungen hiervon beeinflusst sein.

Die Entscheidung, die Geschäftsaktivitäten in Russland dauerhaft einzustellen, führt insbesondere zu erhöhten Ermessens- und Schätzungsunsicherheiten bei den in diesem Zusammenhang gebildeten Rückstellungen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 19](#)

Infolge der Beendigung der Yeezy Partnerschaft wurden im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses Ermessensentscheidungen getroffen, insbesondere bei der Bewertung des bestehenden Vorratsvermögens sowie in Bezug auf sonstige Risiken im Zusammenhang mit der Beendigung der Partnerschaft. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 08](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 19](#)

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Bilanzstichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt. Darunter fallen insbesondere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Vorräte, Nutzungsrechte, Geschäfts- oder Firmenwerte, sonstige Rückstellungen, Pensionen, Derivate, Ertragsteuern sowie sonstige finanzielle Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten. Darüber hinaus betraf dies im Vorjahr auch die als zur Veräußerung gehaltenen klassifizierten Vermögenswerte und den Gewinn/Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 06](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 08](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 11](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 12](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 19](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 24](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 35](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 39](#)

Ermessensentscheidungen kommen auch im Zusammenhang mit der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverträgen zum Tragen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 11](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 20](#)

03 AUFGEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

BESCHREIBUNG

Am 11. Februar 2021 beschloss das Unternehmen, einen formellen Prozess mit dem Ziel der Veräußerung von Reebok einzuleiten, der mit der Unterzeichnung einer Verkaufsvereinbarung mit Authentic Brands Group LLC am 12. August 2021 abgeschlossen wurde. Aufgrund der konkreten Pläne zur Veräußerung von Reebok und der Genehmigung durch die zuständigen Gremien wird das operative Geschäft von Reebok seit dem Beschluss als aufgegebenes Geschäftsbereich ausgewiesen und als zur Veräußerung gehaltene Veräußerungsgruppe klassifiziert.

Das Reebok Geschäft wurde am 28. Februar 2022 mit Wirkung zum 1. März 2022 verkauft. Der Großteil des Kaufpreises wurde bei Abschluss der Transaktion gezahlt, der Rest besteht aus aufgeschobenen und bedingten Gegenleistungen. Der beizulegende Zeitwert der Earn-out-Komponenten wurde anhand der Discounted-Cashflow-Methode bzw. der Monte-Carlo-Methode ermittelt.

INFORMATIONEN ZUR FINANZLEISTUNG

AUFGEGBENER GESCHÄFTSBEREICH REEBOK

in Mio. €	1. Jan. bis 31. Dez. 2022	1. Jan. bis 31. Dez. 2021
Umsatzerlöse	353	1.767
Aufwendungen	- 366	- 918
Verlust/Gewinn aus laufender Geschäftstätigkeit, vor Steuern	- 14	849
Ertragsteuern	248	- 171
Gewinn aus laufender Geschäftstätigkeit, nach Steuern	235	678
Gewinn aus dem Verkauf aufgegebenen Geschäftsbereiche	522	-
Verlust aus der Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert	- 20	-
Transaktionskosten	- 51	- 30
Ertragsteuern	- 308	6
Gewinn/Verlust aus dem Verkauf aufgegebenen Geschäftsbereiche, nach Steuern	143	- 24
Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	378	654

Der Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen für das Geschäftsjahr 2022 in Höhe von 384 Mio. € (2021: Gewinn von 666 Mio. €) ist vollständig den Anteilseignern der adidas AG zuzurechnen. Das Ergebnis im Geschäftsjahr 2022 aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält neben Reebok auch einen Ertrag von 6 Mio. € (2021: 12 Mio. €), welcher im Zusammenhang mit Veräußerungen aus den Vorjahren steht.

Der Ertrag aus Ertragsteuern im Zusammenhang mit aufgegebenen Geschäftsbereichen beträgt insgesamt 248 Mio. € (2021: Ertragsteueraufwand von 168 Mio. €). Der Gesamtbetrag von 248 Mio. € setzt sich wie folgt zusammen: Der Gewinn aus dem Verkauf aufgegebenen Geschäftsbereiche von 522 Mio. € beinhaltet einen Gewinn aus der Auflösung einer latenten Steuerschuld von 308 Mio. €. Der steuerliche Gewinn aus dem Verkauf aufgegebenen Geschäftsbereiche führt zu einem laufenden Ertragsteueraufwand von 308 Mio. €. Der Ertrag aus Ertragsteuern von 248 Mio. € beinhaltet einen Steuerertrag aus Restrukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit aufgegebenen Geschäftsbereichen.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Im Rahmen der Veräußerung der Marke Reebok wurden für bestimmte Märkte Vereinbarungen über einen begrenzten Zeitraum für den Einkauf und Vertrieb von Reebok Produkten geschlossen. In diesem Zusammenhang übt adidas eine Agententätigkeit nach IFRS 15 aus.

ALS ZUR VERÄUSSERUNGSGRUPPE GEHALTENE VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN

Die nachstehenden Vermögenswerte und Schulden wurden zum 31. Dezember 2021 als zur Veräußerung gehaltene Veräußerungsgruppe klassifiziert:

GRUPPE VON VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN

Vermögenswerte als zur Veräußerung klassifiziert in Mio. €	31. Dez. 2021
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	82
Vorräte	300
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	14
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	15
Kurzfristige Aktiva	411
Langfristige Finanzanlagen	11
Sachanlagen	84
Nutzungsrechte	102
Geschäfts- oder Firmenwerte	28
Markenrecht Reebok	1.368
Latente Steueransprüche	26
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	3
Langfristige Aktiva	1.622
Aktiva	2.033
Verbindlichkeiten als zur Veräußerung klassifiziert in Mio. €	31. Dez. 2021
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	35
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	33
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	33
Kurzfristig abgegrenzte Schulden	55
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	7
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	6
Kurzfristige Passiva	169
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	114
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	2
Latente Steuerschulden	304
Sonstige langfristige Rückstellungen	4
Langfristige abgegrenzte Schulden	0
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	1
Langfristige Passiva	425
Passiva	594

04 VERKAUF DES REEBOK GESCHÄFTSBEREICHS

Die Veräußerung des Reebok Geschäfts wurde am 28. Februar 2022 mit Wirkung zum 1. März 2022 abgeschlossen. Der Gesamtkaufpreis belief sich auf 1.686 Mio. €, bestehend aus einer Zahlung in Höhe von 1.165 Mio. €, Earn-out-Komponenten in Höhe von 247 Mio. € und aufgeschobenen Gegenleistungen in Höhe von 274 Mio. €. Die Vermögenswerte und Schulden, die seit Februar 2021 aufgrund der konkreten Verkaufsabsichten als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte/Schulden ausgewiesen wurden, wurden folglich zum 28. Februar 2022 aus der Konzernbilanz ausgebucht.

DETAILS ZUM VERKAUF DES REEBOK GESCHÄFTS

in Mio. €	28. Februar 2022
Erhaltene oder zu erhaltende Gegenleistung:	
Flüssige Mittel	1.165
Beizulegender Zeitwert der bedingten und aufgeschobenen Gegenleistung	521
Gesamtverkaufspreis	1.686
Buchwert des veräußerten Nettovermögens	– 1.392
Gewinn aus der Veräußerung vor Ertragsteuern und Umgliederung der Rücklage für Währungsumrechnung	294
Umgliederung der Rücklage aus der Währungsumrechnung	228
Gewinn aus dem Verkauf vor Steuern	522
Ertragsteueraufwand auf den Gewinn	– 343
Gewinn aus dem Verkauf nach Steuer	179

Für den Fall, dass die Geschäftstätigkeit des Reebok Geschäfts im Zeitraum vom 1. März 2022 bis zum 31. Dezember 2031 bestimmte Leistungskriterien erfüllt, wird eine zusätzliche Zahlung von bis zu 500 Mio. € fällig. Zum Zeitpunkt der Veräußerung wurde der beizulegende Zeitwert der Gegenleistung auf 247 Mio. € festgelegt. Er wurde als finanzieller Vermögenswert erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen.

Zum Ende des Geschäftsjahres 2022 wurde der beizulegende Zeitwert auf 227 Mio. € neu geschätzt. Der Verlust in Höhe von 20 Mio. € wird unter den aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Abzug der damit verbundenen Ertragsteuern ausgewiesen.

Darüber hinaus unterliegt der Kauf, wie in der Verkaufsvereinbarung für das Reebok Geschäft vorgesehen, aufgeschobenen Gegenleistungen für Vorräte und vertraglich festgelegte Posten, die sich auf 274 Mio. € belaufen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die Buchwerte der Vermögenswerte und Schulden zum Zeitpunkt der Veräußerung betragen:

VERÄUSSERTE VERMÖGENSWERTE UND VERBINDLICHKEITEN DES REEBOK GESCHÄFTS

in Mio. €	28. Februar 2022
Flüssige Mittel	1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	97
Vorräte	298
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	2
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	4
Kurzfristige Aktiva	403
Sachanlagen	62
Nutzungsrechte	125
Geschäfts- oder Firmenwerte	28
Markenrechte	1.383
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	0
Langfristige Aktiva	1.598
Aktiva	2.001
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	50
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	32
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	28
Kurzfristig abgegrenzte Schulden	73
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	4
Kurzfristige Passiva	187
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	111
Latente Steuerschulden	308
Sonstige langfristige Rückstellungen	3
Langfristige Passiva	422
Passiva	609
Nettovermögen	1.392

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

05 FLÜSSIGE MITTEL

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben, Kassenbeständen und kurzfristigen Einlagen zusammen.

Kurzfristige Einlagen werden nur dann als flüssige Mittel erfasst, wenn sie unmittelbar in einen festgelegten Zahlungsmittelbetrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

Das Kreditrisiko von flüssigen Mitteln, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert sind, ist unwesentlich aufgrund der kurzfristigen Laufzeit, des Bonitätsgrads der Geschäftspartner und der angesetzten Kreditgrenzen. Deshalb weist adidas keine Wertminderungsaufwendungen für diese finanziellen Vermögenswerte aus.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente enthalten zum 31. Dezember 2022 bzw. 2021 155 Mio € und 214 Mio. €, die von Tochtergesellschaften gehalten werden, die Devisenkontrollen (z.B. Russland, Argentinien) oder anderen rechtlichen Beschränkungen unterliegen und daher nicht jederzeit zur allgemeinen Verwendung durch die adidas AG oder anderen Tochtergesellschaften zur Verfügung stehen.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu flüssigen Mitteln. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 29**

06 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen US-Dollar, Euro sowie chinesischer Renminbi und setzen sich wie folgt zusammen:

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €

	Über die Laufzeit erwartete Kreditverluste				Einzelwertberichtigung	Gesamt
	Noch nicht fällig	Überfällig 31 – 90 Tage		Überfällig > 90 Tage		
		Nicht in der Bonität beeinträchtigt	Nicht in der Bonität beeinträchtigt			
31. Dezember 2022						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.073	428	60	63	135	2.759
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	1,5 %	6,2 %	22,0 %	42,8 %	98,2 %	8,3 %
Wertberichtigungen	-31	-26	-13	-27	-133	-230
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	2.042	402	47	36	2	2.529
31. Dezember 2021						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.900	277	15	40	150	2.383
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	0,9 %	5,1 %	42,5 %	65,4 %	96,1 %	8,7 %
Wertberichtigungen	-17	-14	-6	-26	-145	-208
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	1.884	263	8	14	6	2.175

ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUF FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €

	2022	2021
Wertberichtigungen am 1. Januar	208	267
Nettoneubewertung der Wertberichtigungen	33	-61
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	-12	-3
Währungsumrechnungseffekte	0	7
Sonstige Veränderungen	1	-1
Wertberichtigungen am 31. Dezember	230	208

Zum 31. Dezember 2022 sind Wertberichtigungen für nicht in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 204 Mio. € und für in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 1 Mio. € nicht berücksichtigt worden, da adidas Kreditsicherheiten im Wesentlichen in Form von Kreditversicherungen und Bankgarantien hält, welche das Risiko für diese finanziellen Vermögenswerte mindern.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Es bestehen keine wesentlichen Salden von ausgebuchten Forderungen, die einer Vollstreckungstätigkeit unterliegen.

Zum 31. Dezember 2022 wurden Forderungen in Höhe von 112 Mio. € (2021: 99 Mio. €) im Zusammenhang mit Factoring-Vereinbarungen ausgebucht.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Kreditrisiken. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#)

07 SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Währungsoptionen	10	21
Devisentermingeschäfte	222	236
Debitorische Kreditoren	47	41
Wertänderung des Total-Return-Swaps	-	16
Kautionen	46	48
Kreditkarten- und ähnliche Forderungen	201	172
Schuldscheine	-	12
Forderungen aus dem Einzelhandelsgeschäft	79	91
Sonstige Kapitalanlagen	78	71
Aufgeschobene Gegenleistung Reebok Verkauf	241	-
Übrige	114	46
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, brutto	1.038	754
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	-24	-8
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, netto	1.014	745

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen, Devisentermingeschäften und zur aufgeschobenen Gegenleistung aus dem Reebok Verkauf. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 04](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#)

08 VORRÄTE

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

VORRÄTE IN MIO. €

	31. Dez. 2022			31. Dez. 2021		
	Bruttowert	Wertberichtigung	Nettowert	Bruttowert	Wertberichtigung	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	4.522	-225	4.297	2.596	-149	2.446
Unterwegs befindliche Ware	1.667	-	1.667	1.556	-	1.556
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	9	-	9	7	-	7
Unfertige Erzeugnisse	-	-	-	0	-	0
Vorräte	6.198	-225	5.973	4.159	-149	4.009

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von fertigen Erzeugnissen und Handelswaren von Lieferanten in Asien an Tochterunternehmen in Europa, Nordamerika, Asien und Lateinamerika.

Die Aufwendungen aus Wertminderungen auf Vorräte betragen im Geschäftsjahr 2022 137 Mio. € (2021: 32 Mio. €).

Zum 31. Dezember 2022 beinhalten die Vorräte Yeezy-Produkte in Höhe von ca. 0,4 Mrd. €. Basierend auf der Einschätzung des Managements liegt der Nettoveräußerungswert dieser Produkte über den angesetzten Anschaffungs- oder Herstellungskosten, sodass der Bestand zum Abschlussstichtag als werthaltig eingestuft wird.

09 SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Abgrenzungsposten	250	270
Recht auf Rückholung zurückgegebener Waren	338	294
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	632	430
Vertragsvermögenswerte	15	15
Übrige	90	58
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	1.323	1.066
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	-8	-4
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	1.316	1.062

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge. Der Anstieg des Postens ‚Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern‘ resultiert hauptsächlich aus der Umsatzsteuer.

10 SACHANLAGEN

Die folgende Tabelle stellt eine Überleitung des Nettowerts der Sachanlagen dar:

SACHANLAGEN IN MIO. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	In Erstellung befindliche Vermögens- werte	Sachanlagen
Anschaffungs- oder Herstellungskosten					
1. Januar 2021	1.852	416	1.800	258	4.326
Zugänge	94	19	197	183	494
Abgänge	-47	-7	-231	-1	-285
Umbuchungen	180	32	30	-243	-1
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-67	-8	-79	-2	-157
Währungsumrechnungs- effekte	80	21	76	17	195
31. Dezember 2021 / 1. Januar 2022	2.093	473	1.794	212	4.571
Zugänge	125	17	232	131	504
Abgänge	-42	-13	-161	-4	-218
Umbuchungen	72	-9	33	-108	-12
Abgang Konsolidierungskreis	-3	-1	-2	1	-4
Währungsumrechnungs- effekte	45	13	9	-1	66
31. Dezember 2022	2.290	480	1.906	230	4.907
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen					
1. Januar 2021	620	230	1.319	-	2.169
Abschreibungen	127	44	250	-	421
Wertminderungs- aufwendungen	1	-	3	0	4
Wertaufholungen	-1	-0	-8	-	-9
Abgänge	-38	-6	-219	0	-263
Umbuchungen	1	-	-1	-	-0
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-37	-7	-69	-0	-113
Währungsumrechnungs- effekte	32	14	61	0	107
31. Dezember 2021 / 1. Januar 2022	704	276	1.336	0	2.316
Abschreibungen	139	47	242	-	429

SACHANLAGEN IN MIO. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	In Erstellung befindliche Vermögens- werte	Sachanlagen
Wertminderungs- aufwendungen	33	6	27	-	66
Wertaufholungen	-1	-0	-2	-	-3
Abgänge	-32	-12	-150	-0	-194
Umbuchungen	-0	-0	0	-	-0
Abgang Konsolidierungskreis	-3	-1	-2	0	-6
Währungsumrechnungseffekte	9	8	5	-0	21
31. Dezember 2022	849	324	1.455	0	2.628
Nettowerte					
1. Januar 2021	1.231	185	482	258	2.157
31. Dezember 2021 / 1. Januar 2022	1.389	197	458	212	2.256
31. Dezember 2022	1.442	156	450	230	2.279

Grundsätzlich wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Sachanlagen vorliegen.

Unabhängig von dem Vorliegen etwaiger Anhaltspunkte wird die Betriebs- und Geschäftsausstattung in Einzelhandelsgeschäften einem jährlichen Wertminderungstest unterzogen. Dabei wird der erzielbare Betrag im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet.

Die im Geschäftsjahr 2022 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beziehen sich hauptsächlich auf den Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, sowie auf Sachanlagen in Russland und der Ukraine, bei denen im Gegensatz zu den ursprünglichen Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher Nutzen zu erwarten ist. Dieser Anhang enthält weitere Angaben zu den Wertminderungsaufwendungen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG II](#)

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 32](#)

II NUTZUNGSRECHTE

Das Unternehmen hat in Bezug auf Leasingverträge Nutzungsrechte in Höhe von 2,7 Mrd. € (2021: 2,6 Mrd. €) bilanziert. Die folgende Tabelle stellt eine Überleitung des Nettowerts der Nutzungsrechte dar:

NUTZUNGSRECHTE IN MIO. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Nutzungs- rechte
1. Januar 2022	2.493	52	24	2.569
Zugänge	853	10	28	892
Abgänge	-68	-	-	-67
Abschreibungen	-639	-32	-19	-690
Wertminderungsaufwendungen	-60	-	-	-60
Wertaufholungen	1	-	-	1
Währungsumrechnungseffekte	18	0	-	19
Neubewertung von Nutzungsrechten	3	-	-	3
31. Dezember 2022	2.600	31	34	2.665

NUTZUNGSRECHTE IN MIO. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Nutzungs- rechte
1. Januar 2021	2.317	88	25	2.430
Zugänge	500	2	19	521
Abgänge	-	-	-	-
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-94	-	-1	-94
Abschreibungen	-563	-42	-20	-625
Wertminderungsaufwendungen	-3	-	-	-3
Wertaufholungen	25	-	-	25
Währungsumrechnungseffekte	89	0	0	89
Neubewertung von Nutzungsrechten	222	4	-0	226
31. Dezember 2021	2.493	52	24	2.569

Grundsätzlich wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Nutzungsrechten vorliegen. Unabhängig von dem Vorliegen etwaiger Anhaltspunkte werden die Nutzungsrechte in Einzelhandelsgeschäften einem jährlichen Wertminderungstest unterzogen. Dabei wird der erzielbare Betrag im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet.

Die im Geschäftsjahr 2022 vorgenommenen Wertminderungen für Nutzungsrechte aus Vermögenswerten beziehen sich hauptsächlich auf den Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, sowie Nutzungsrechte

in Russland und der Ukraine, bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen im Jahr 2021 ein geringerer künftiger wirtschaftlicher Nutzen erwartet wird.

Im Geschäftsjahr 2022 sind Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte (Sachanlagen, Nutzungsrechte) in Höhe von 126 Mio. € vorgenommen worden. Davon entfallen 20 Mio. € auf Einzelhandelsgeschäfte. Sie verteilen sich im Wesentlichen auf EMEA mit 13 Mio. €, Asien-Pazifik mit 5 Mio. € und China mit 3 Mio. €. Zur Berechnung des Abwertungsbedarfs der Nutzungswerte wurden Diskontierungssätze zwischen 8,6% und 15,2% herangezogen. Die erzielbaren Beträge der wertgeminderten Einzelhandelsgeschäfte verteilen sich auf Asien-Pazifik mit 176 Mio. €, EMEA mit 80 Mio. €, Nordamerika mit 30 Mio. €, China mit 28 Mio. €, andere Geschäftssegmente mit 5 Mio. € und Lateinamerika mit 1 Mio. €. Aufgrund der kriegerischen Auseinandersetzung zwischen Russland und der Ukraine und der Entscheidung die Geschäftstätigkeiten in Russland im Jahr 2022 dauerhaft einzustellen, sind Wertminderungen für die beiden genannten Länder in Höhe von 94 Mio. € vorgenommen worden. Diese enthalten im Wesentlichen die Wertminderung des Lagers in Russland, das basierend auf einem externen Gutachten um 31 Mio. € auf seinen beizulegenden Zeitwert von 29 Mio. € wertgemindert wurde. Der Wertminderungsaufwand wurde in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst.

Im Jahr 2022 betragen Erträge aus Unterleasingverhältnissen von Nutzungsrechten 3 Mio. € (2021: 3 Mio. €).

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 32](#)

12 GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE

Die folgende Tabelle stellt die Überleitung des Nettowertes der Geschäfts- oder Firmenwerte dar:

GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.680	1.630
Abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	-420	-402
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	1.260	1.228

adidas überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Der Wertminderungstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Diese entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Dies erfordert eine Schätzung des erzielbaren Betrags der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen die Geschäfts- oder Firmenwerte zugeordnet sind. Der erzielbare Betrag einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss adidas die voraussichtlichen künftigen Cashflows der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln.

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren, herangezogen. Die Planung reflektiert die langfristigen Erwartungen des Unternehmens und spiegelt insgesamt für die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Gruppen von

zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider. Darüber hinaus erwartet adidas mittelfristig eine Verbesserung der operativen Marge auf einen niedrigen zweistelligen Wert für das Unternehmen bis 2026, die im Wesentlichen von Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die Planung der zukünftigen Steuerzahlungen basiert auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Cashflows über diesen vierjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2021: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach den Annahmen des Unternehmens nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider.

Als Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind die regionalen Märkte, die für den Vertrieb verantwortlich sind, definiert. Die regionalen Märkte sind: Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nordamerika, China, Asien-Pazifik und Lateinamerika. Zum Ende der Geschäftsjahre 2022 und 2021 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf jeweils fünf.

Im Rahmen der Wertminderungstests für Geschäfts- und Firmenwerte bestand für die Geschäftsjahre 2022 und 2021 kein Wertminderungsbedarf.

Die den jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze gestalten sich wie folgt:

ZUORDNUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE

	Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €		Diskontierungssatz nach Steuern	
	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
EMEA	720	700	12,0 %	8,2 %
Nordamerika	77	77	9,8 %	7,3 %
China	299	290	10,7 %	7,9 %
Asien-Pazifik	164	161	10,8 %	7,9 %
Gesamt	1.260	1.228		

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu ca. 0,5 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 6,5 % würde bei der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Nordamerika zu keinem Wertminderungsbedarf führen.

Bei den verbleibenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten würde weder eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu ca. 6 Prozentpunkte noch eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 40 % zu einem Wertminderungsbedarf führen.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Künftige Veränderungen der zu erwartenden Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerte führen.

Der größte Teil dieser Geschäfts- oder Firmenwerte wird in US-Dollar geführt. Der Effekt aus der Währungsumrechnung stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE, NETTO IN MIO. €

	EMEA	Nordamerika	China	Asien-Pazifik	Gesamt
31. Dezember 2021	700	77	290	161	1.228
Währungsumrechnungseffekte	20	-0	9	3	32
31. Dezember 2022	720	77	299	164	1.260

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

13 SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	Sonstige immaterielle Vermögens- werte
Anschaffungs- oder Herstellungskosten	
1. Januar 2021	2.403
Zugänge	173
Abgänge	-73
Umbuchungen	1
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-1.376
Währungsumrechnungseffekte	128
31. Dezember 2021/1. Januar 2022	1.256
Zugänge	191
Abgänge	-15
Umbuchungen	15
Abgang Konsolidierungskreis	-35
Währungsumrechnungseffekte	13
31. Dezember 2022	1.425
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	
1. Januar 2021	1.401
Abschreibungen	96
Abgänge	-73
Umbuchungen auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-544
Währungsumrechnungseffekte	23
31. Dezember 2021/1. Januar 2022	903
Abschreibungen	102
Wertminderungsaufwendungen	28
Abgänge	-14
Umbuchungen	3
Abgang Konsolidierungskreis	-35
Währungsumrechnungseffekte	10
31. Dezember 2022	996
Nettowerte	
1. Januar 2021	1.001
31. Dezember 2021/1. Januar 2022	352
31. Dezember 2022	429

Im Geschäftsjahr 2022 ergab sich eine Wertminderung der Markenrechte in Höhe von 16 Mio. € (2021: 0 Mio. €). Die Wertminderung ist auf die Integration des Markennamens runtastic in adidas zurückzuführen und der Nettowert des Markenrechts runtastic wurde zum 31. Dezember 2022 entsprechend vollständig abgeschrieben. Alle sonstigen immateriellen Vermögenswerte besitzen eine begrenzte Nutzungsdauer.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungs-
aufwendungen und Wertaufholungen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 32**

14 LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2021: 8,33 %) in Höhe von 87 Mio. € (2021: 87 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. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2022 bzw. 2021 berücksichtigt die bestehenden vertraglichen Regelungen hinsichtlich der Anteile.

Sonstige Eigenkapitalanlagen beinhalten Minderheitsbeteiligungen. Eine Veräußerung der Anteile ist zurzeit nicht vorgesehen. Diese Minderheitsbeteiligungen beinhalten eine Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 1 Mio. € im Jahr 2022 (2021: 1 Mio. €).

In dem Posten ‚Sonstige Kapitalanlagen‘ werden Kapitalanlagen, die zum größten Teil in
Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, und
Wertpapieranlagen zur Absicherung von langfristigen, variablen Vergütungskomponenten aufgeführt.
Sonstige Kapitalanlagen beinhalten eine Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 1 Mio. € im
Jahr 2022 (2021: 0 Mio. €).

LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	87	87
Sonstige Eigenkapitalanlagen	88	83
Sonstige Kapitalanlagen	125	121
Kredite	0	0
Langfristige Finanzanlagen	301	290

15 SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Währungsoptionen	–	12
Devisentermingeschäfte	3	10
Optionen	–	31
Kautionen	80	91
Earn-out-Komponenten	227	–
Übrige	26	17
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	336	160

Optionen beziehen sich auf die Absicherung der eigenkapitalneutralen Wandelanleihe, die am
5. September 2018 ausgegeben worden ist.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisentermingeschäften.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 29

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Earn-out-Komponenten. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 04

► SIEHE ERLÄUTERUNG 29

16 SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Abgrenzungsposten	75	74
Übrige	2	0
Sonstige langfristige Vermögenswerte	76	74

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 39

17 FINANZVERBINDLICHKEITEN UND KREDITLINIEN

adidas hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2022 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2022: 100 %; 2021: 100 %) denominiert.

Im gewichteten Mittel erhöhte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2022 auf 0,8 % (2021: 0,7 %).

Zum 31. Dezember 2022 verfügt adidas über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 7,5 Mrd. € (2021: 6,6 Mrd. €), wovon 4,0 Mrd. € (2021: 4,1 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfallen. Des Weiteren hat adidas zum 31. Dezember 2022 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,5 Mrd. € (2021: 0,6 Mrd. €).

Im November 2020 hat adidas einen neuen Konsortialkredit in Höhe von 1,5 Mrd. € mit zwölf Partnerbanken unterzeichnet. Der Kreditvertrag ist am 8. Oktober 2021 und im November 2022 nachträglich geändert worden. Aufgrund der Änderung und Neuformulierung mit nun elf Partnerbanken ändert sich die Kredithöhe auf 2,0 Mrd. € und die Laufzeit bis November 2027. Der Kreditvertrag sieht Ziehungen in Euro und US-Dollar vor. Die Verzinsung erfolgt anhand einer festgelegten Marge über einem Basiszinssatz („€STR“ bzw. „EURIBOR“ für Euro).

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2022 IN MIO. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	29	37	26	-	92
Eurobond	-	998	398	1.487	2.883
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	498	-	-	-	498
Gesamt	527	1.035	424	1.487	3.473

BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2021 IN MIO. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	29	38	37	7	111
Eurobond	-	500	399	991	1.890
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	-	494	-	-	494
Gesamt	29	1.032	436	998	2.495

Im Oktober 2014 wurde ein Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € begeben. Dieser weist einen Kupon von 2,25 % auf und wird im Oktober 2026 fällig. Der Eurobond wurde mit einer Stückelung von 1.000 € emittiert. Die Ausgabe des Bonds erfolgte mit einem Spread von 100 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 99,357 % betrug.

Im Jahr 2020 wurden drei weitere Eurobonds mit einem jeweiligen Volumen von 500 Mio. € und einer Stückelung von 100.000 € begeben. Im September 2020 platzierte adidas einen Eurobond mit einer Laufzeit von vier Jahren, fällig im September 2024 mit einem Kupon von 0,00 %, und einen Eurobond mit einer Laufzeit von 15 Jahren, fällig im September 2035 und einem Kupon von 0,625 %. Die Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 33 Basispunkten bzw. 63 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 100,321 % bzw. 99,360 % betrug. Im September 2020 bepreiste adidas erstmals einen Sustainability-Eurobond mit einer Laufzeit von acht Jahren, fällig im Oktober 2028 und einem Kupon von 0,00 %. Die Ausgabe des Bonds erfolgte mit einem Spread von 40 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 99,410 % betrug. Der Erlös aus der Emission wird entsprechend dem ‚Sustainability Bond Framework‘ des Unternehmens verwendet werden. Förderungswürdige Nachhaltigkeitsprojekte umfassen Investitionen in nachhaltige Materialien und Prozesse sowie in Projekte, die sich positiv auf die Gesellschaft auswirken. Dazu gehören im Einzelnen die Beschaffung recycelter Materialien für nachhaltig hergestellte Produkte, Investitionen in die Erzeugung erneuerbarer Energien und in energieeffiziente Gebäude sowie diverse Initiativen, die auf dauerhafte Veränderungen für unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen abzielen.

Zwei Eurobonds wurden im November 2022 mit einem jeweiligen Volumen von 500 Mio. € begeben. Ein Eurobond mit einer Laufzeit von drei Jahren, fällig im November 2025, hat einen Kupon von 3,00 % und einen Ausgabepreis von 99,901 %. Der zweite Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren weist einen Kupon von 3,125 % sowie einen Ausgabepreis von 99,272 % auf und wird im November 2029 fällig. Die

Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 20 Basispunkten bzw. 45 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate. Die Verwendung der Mittel erfolgt im Rahmen des allgemeinen Geschäftsbetriebs und zur Refinanzierung von fälligen Krediten.

Die adidas AG hat im September 2018 eine eigenkapitalneutrale Wandelanleihe mit einem Kupon von 0,05 % im Volumen von 500 Mio. € und einer Laufzeit bis September 2023 begeben. Der Ausgabepreis ist auf 104 % des Nennwerts festgesetzt worden. Dies entspricht einer jährlichen Rendite bis zur Fälligkeit von -0,73 %. Der anfängliche Wandlungspreis ist mit 291,84 € bestimmt worden. Dies entspricht einer Prämie von 40 % auf den Referenzkurs von 208,46 €. Das ökonomische Aktienkursrisiko ist durch gekaufte Call-Optionen auf adidas AG Aktien abgesichert worden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#)

18 SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Devisentermingeschäfte	146	183
Kreditorische Debitoren	68	70
Wertänderung des Total-Return-Swaps	46	-
Eingebettete Derivate	0	-
Übrige	164	110
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	424	363

Der Posten ‚Übrige‘ beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten gegenüber Zollbehörden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Devisentermingeschäften. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#)

19 SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN IN MIO. €

	1. Jan. 2022	Zuführungen	Verbrauch	Auflösungen	Abgang Konsolidierungskreis	Währungsumrechnungseffekte	31. Dez. 2022	Davon: langfristig
Marketing	22	25	-15	-4	-2	1	26	-
Personal	284	142	-169	-19	-20	4	222	32
Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen	709	772	-607	-44	-6	-10	815	-
Sonstige Steuern	54	28	-7	-2	-2	0	71	-
Zölle	193	91	-10	-2	-	-4	267	-
Übrige	345	91	-117	-43	-2	2	275	56
Sonstige Rückstellungen	1.607	1.148	-926	-114	-32	-6	1.677	88

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge, die aus Verpflichtungen gegenüber Vereinen und Athlet*innen bestehen.

Rückstellungen für Personal beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten sowie Rückstellungen für Sozialpläne im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen.

Rückstellungen für Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen ergeben sich primär aus der Erfüllung von Kundenansprüchen hinsichtlich der Rücklieferung von durch das Unternehmen verkauften Produkten. Die Höhe der Rückstellungen orientiert sich an der historischen Entwicklung von Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen sowie aktuellen Vereinbarungen.

Rückstellungen für sonstige Steuern beziehen sich insbesondere auf die Umsatzsteuer, Grundsteuer und Kraftfahrzeugsteuer.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich Drohverlustrückstellungen sowie Rückbau- und Instandhaltungsverpflichtungen.

Die langfristigen Rückstellungen beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für langfristige variable Vergütungskomponenten mit einem Zeithorizont von drei bis vier Jahren, die mit länderspezifischen Zinssätzen diskontiert wurden.

Bei dem Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen, bei Rückstellungen für Zoll- und Prozess- und sonstige rechtliche Risiken insbesondere an externen Rechtsgutachten. Dabei werden alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses berücksichtigt.

Aufgrund der kriegerischen Auseinandersetzung zwischen Russland und der Ukraine und der Entscheidung, die Geschäftstätigkeiten in Russland im Jahr 2022 dauerhaft einzustellen, sind Rückstellungen in Höhe von 30 Mio. € für Personal, Sonstige Steuern und Übrige gebildet worden.

20 LEASINGVERBINDLICHKEITEN

Das Unternehmen hat in Bezug auf Leasingverträge Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 3,0 Mrd. € (2021: 2,8 Mrd. €) bilanziert.

LEASINGVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Grundstücke und Gebäude	2.918	2.756
Technische Anlagen und Maschinen	33	56
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	35	25
Leasingverbindlichkeiten	2.986	2.836

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die von adidas zum 31. Dezember 2022 gehaltenen Mindestzahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 3,4 Mrd. € (2021: 3,1 Mrd. €) haben folgende Fälligkeiten:

MINDESTZAHLUNGEN AUS LEASINGVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Innerhalb eines Jahres	715	635
Zwischen einem und fünf Jahren	1.760	1.580
Über fünf Jahre	901	842
Gesamt	3.376	3.057

Die im Geschäftsjahr 2022 erfassten Zinsen für die Leasingverbindlichkeiten beliefen sich auf 83 Mio. € (2021: 66 Mio. €).

Aufwendungen aus Leasingverträgen, die als kurzfristig eingestuft werden oder denen ein Vermögenswert von geringem Wert zugrunde liegt, sind von der Bewertung der Leasingverbindlichkeiten ausgenommen. Dieser Anhang enthält weitere Informationen in Bezug auf kurzfristige Leasingverträge, Leasingverträge mit geringem Wert und Leasingverträge mit variablen Leasingzahlungen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 32**

Im Geschäftsjahr 2022 beliefen sich die gesamten Mittelabflüsse für Leasingverträge, einschließlich der oben genannten Leasingverträge, die nicht in die Berechnung der Leasingverbindlichkeiten einbezogen wurden, auf 846 Mio. € (2021: 789 Mio. €).

21 ABGEGRENZTE SCHULDEN

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

ABGEGRENZTE SCHULDEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	Davon: langfristig	31. Dez. 2021	Davon: langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	994	4	1.002	2
Marketing und Vertrieb	1.124	3	1.205	4
Personal	258	0	453	0
Übrige	42	-	32	1
Abgegrenzte Schulden	2.419	7	2.692	8

Die abgegrenzten Schulden für Marketing und Vertrieb setzen sich hauptsächlich aus abgegrenzten Schulden für den Vertrieb, z.B. für Skonti, Rabatte und Provisionen, zusammen.

Die abgegrenzten Schulden für Personal enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für ausstehende Gehaltszahlungen, wie z.B. Boni und Überstunden, sowie für ausstehende Urlaubsansprüche.

Die übrigen abgegrenzten Schulden enthalten abgegrenzte Schulden für Zinsen.

22 SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	248	243
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmenden	52	55
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	33	26
Abgrenzungsposten	77	83
Vertragsverbindlichkeiten	3	3
Übrige	39	25
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	452	434

23 SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Devisentermingeschäfte	6	6
Währungsoptionen	1	-
Wertänderung des Total-Return-Swaps	37	15
Eingebettete Derivate	-	31
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	44	51

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Devisentermingeschäften.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 29

24 PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

adidas hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt und sind meist von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeitenden abhängig.

PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	114	266
Ähnliche Verpflichtungen	1	1
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	115	267

Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen bestehen einerseits aus Vermögenswerten aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Höhe von 4 Mio. € (2021: 1 Mio. €) sowie aus Rückstellungen für Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen in Höhe von 118 Mio. € (2021: 267 Mio. €).

BEITRAGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2022 auf 91 Mio. € (2021: 73 Mio. €).

LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE

In den diversen Tochterunternehmen gibt es unterschiedliche leistungsorientierte Pensionspläne, die verschiedene Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die wesentlichen leistungsorientierten Pensionspläne im Unternehmen betreffen die adidas AG sowie ihre Tochterunternehmen in Großbritannien und Südkorea. Die leistungsorientierten Pensionspläne sehen im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeitende bzw. deren Hinterbliebene vor. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt.

In Deutschland gewährt die adidas AG ihren Mitarbeitenden beitragsorientierte und endgehaltsabhängige Leistungszusagen, die die Mitarbeitenden bei Eintritt ins Rentenalter, im Invaliditäts- und im Todesfall absichern. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bilden das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) und das Arbeitsrecht im Allgemeinen. Aktive Bestandsbeschäftigte und Neueintritte erhalten eine Pensionszusage nach der Gesamtbetriebsvereinbarung ‚Core Benefits: adidas betriebliche Altersvorsorge‘. Dabei handelt es sich um eine Versorgungsregelung mit Arbeitgebergrundbeitrag, möglicher Entgeltumwandlung und zusätzlicher arbeitgeberfinanzierter ‚Matching Contribution‘, bei der folglich die Beiträge teilweise vom Arbeitnehmenden und teilweise vom Arbeitgeber getragen werden. Die Beiträge werden in Leistungsbausteine umgewandelt. Die Leistungen werden in Form von Renten-, Kapital- oder Ratenzahlungen erbracht. Die Pensionspläne in Deutschland sind über Rückstellungen, ein ‚Contractual Trust Arrangement‘ (CTA) und, im Fall von bestimmten ehemaligen Vorstandsmitgliedern, über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse finanziert.

Die endgehaltsabhängige Leistungszusage in Großbritannien ist für Neueintritte geschlossen. Zudem können keine zukünftigen Versorgungsbeiträge verdient werden. Die Leistungen werden größtenteils als Rente gezahlt. Der Pensionsplan unterliegt dem britischen Trustee-Recht (‚UK Trust Law‘) und der Rechtsprechung der Rentenregulierungsbehörde (‚UK Pensions Regulator‘) und somit Mindestdotierungsvorschriften. Das Trustee Board ist verantwortlich für die Dotierung des Pensionsplans und bestimmt die Höhe der Beiträge und die Investmentanlage.

In Südkorea gewährt adidas bestimmten Mitarbeitenden einen endgehaltsabhängigen Pensionsplan. Im Leistungsfall wird Kapital ausgezahlt. Der Pensionsplan unterliegt gesetzlichen Vorschriften (‚Employee Retirement Benefit Security Act‘ – ‚ERSA‘), die eine Mindestdotierung in Höhe von 100 % des Barwerts der bereits unverfallbaren Leistungen erfordern. Es wird jährlich mindestens der erforderliche Betrag zur Erfüllung der Mindestdotierung zugeführt.

AUFTEILUNG DES BARWERTS DER VERPFLICHTUNG AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN PENSIONSPLÄNEN FÜR DIE WICHTIGSTEN LÄNDER IN MIO. €

	31. Dez. 2022			31. Dez. 2021		
	Deutschland	Großbritannien	Südkorea	Deutschland	Großbritannien	Südkorea
Aktive begünstigte Arbeitnehmende	200	-	15	303	-	16
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeitende	131	31	-	184	63	-
Rentner*innen	91	6	-	107	8	-
Gesamt	422	37	15	594	71	16

Die Pensionspläne des Konzerns sehen sich Risiken aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen, wie Rechnungszins, Gehalts- und Rententrend, und dem Langlebigkeitsrisiko ausgesetzt. Ein niedriger Diskontierungssatz führt zu höheren Pensionsverpflichtungen und/oder zu höheren Fondsdotierungen. Analog könnte eine Entwicklung des Planvermögens, die geringer ist als erwartet, zu erhöhten Beiträgen in die Fonds oder zu einer Verschlechterung des Finanzierungsstatus führen.

Die folgenden Aufstellungen analysieren zusammengefasst die leistungsorientierten Pensionspläne, Planvermögen, Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtungen, in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasste Aufwendungen, versicherungsmathematische Annahmen und weitere Informationen.

IN DER KONZERNBILANZ ERFASSTE BETRÄGE FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	507	711
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-453	-502
Finanzierungsstand	54	209
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	55	57
Effekt aus Vermögenswertlimitierung nach IAS 19.64	4	-
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	114	266
Davon: Verpflichtung	118	267
Davon: adidas AG	55	201
Davon: Vermögenswert	-4	-1
Davon: adidas AG	-	-

Die Ermittlung der zu bilanzierenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Bezug auf die leistungsorientierten Pensionspläne basiert auf versicherungsmathematischen Berechnungen. Dabei ist insbesondere der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen abhängig von finanziellen Variablen (wie Diskontierungssatz oder künftige Gehaltssteigerungen) und demografischen Variablen (wie Arbeitnehmerfluktuation und Sterbewahrscheinlichkeit). Die versicherungsmathematischen Annahmen können substantiell von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen und so zu unterschiedlichen Zahlungsströmen führen.

GEWICHTETE DURCHSCHNITTE DER VERSICHERUNGSMATHEMATISCHEN ANNAHMEN IN %

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Diskontierungssatz	4,4	1,6
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	4,0	3,6
Erwartete Rentenerhöhungen	2,1	1,8

AUFTEILUNG DER VERSICHERUNGSMATHEMATISCHEN ANNAHMEN FÜR DIE WICHTIGSTEN LÄNDER IN %

	31. Dez. 2022			31. Dez. 2021		
	Deutsch-land	Groß-britannien	Südkorea	Deutsch-land	Groß-britannien	Südkorea
Diskontierungszinssatz	4,2	5,0	5,6	1,4	1,8	2,4
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	-	-	3,6	-	-	3,6
Erwartete Rentenerhöhungen	2,2	2,2	-	1,8	2,4	-

Die gewichteten Durchschnitte der versicherungsmathematischen Annahmen zum Bilanzstichtag werden verwendet, um die leistungsorientierte Verpflichtung zu diesem Zeitpunkt sowie die Pensionsaufwendungen für das kommende Jahr zu ermitteln.

Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Austritts- und Sterbewahrscheinlichkeit basieren auf in den jeweiligen Ländern verfügbaren statistischen Informationen. In Deutschland werden die Heubeck-Richttafeln 2018 G, in Großbritannien die S3-Sterbetafeln mit modifizierter Lebenserwartung und in Südkorea die KIDI-2019-Sterbetafeln des südkoreanischen Insurance Development Institute verwendet.

Der Bewertung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland liegt, wie im Vorjahr, ein Diskontierungssatz zugrunde, der nach dem ‚Mercer Yield Curve (MYC)‘-Ansatz ermittelt worden ist.

Neubewertungen, wie Gewinne oder Verluste aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen bei den leistungsorientierten Pensionsplänen und der über den Zinsertrag hinausgehende Ertrag des Planvermögens, werden sofort außerhalb der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung als Änderung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung erfasst.

PENSIONS-AUFWENDUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Laufender Dienstzeitaufwand	41	43
Nettozinsaufwand	4	4
Davon: Zinsaufwand	12	9
Davon: Zinsertrag	-8	-6
Nachzuerrechnender Dienstzeitertrag/-aufwand	-1	1
Verlust aus Planabgeltungen	0	0
Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)	44	47
Versicherungsmathematischer Gewinn	-243	-16
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-260	-22
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	0	5
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	17	1
Verlust/Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	64	-38
Veränderung der Vermögenswertlimitierung (ohne Zinsaufwand)	4	-
Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Erhöhung der Übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)	-175	-54
Gesamt	-131	-7

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 29 Mio. € (2021: 34 Mio. €) auf Arbeitnehmende der adidas AG und 3 Mio. € (2021: 3 Mio. €) auf Arbeitnehmende in Südkorea. Die Pensionsaufwendungen werden überwiegend unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Soweit die Aufwendungen produktionsbezogen sind, werden diese in den Umsatzkosten ausgewiesen.

BARWERT DER VERPFLICHTUNG AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN PENSIONSPLÄNEN IN MIO. €

	2022	2021
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar	768	735
Währungsumrechnungseffekte	4	9
Laufender Dienstzeitaufwand	41	43
Zinsaufwand	12	9
Beiträge der Teilnehmenden des Plans	1	1
Pensionszahlungen	-17	-20
Zahlungen für Planabgeltungen	-1	-0
Versicherungsmathematischer Gewinn	-243	-16
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-260	-22
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-	5
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	17	1
Nachzuverrechnender Dienstzeitertrag/-aufwand	-1	1
Verlust aus Planabgeltungen	-	0
Unternehmenszusammenschlüsse/Umgliederungen/Veräußerungen	-2	7
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember	562	768

Auf den im Eigenkapital erfassten versicherungsmathematischen Gewinn entfällt ein Betrag in Höhe von 164 Mio. € (2021: 56 Mio. €) auf Pensionspläne bei der adidas AG, 2 Mio. € als Verlust (2021: Gewinn von 4 Mio. €) auf Großbritannien und 1 Mio. € (2021: Verlust von 1 Mio. €) auf Südkorea.

In der nachfolgenden Tabelle werden die als möglich erachteten Auswirkungen von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen auf den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen für Deutschland, Großbritannien und Südkorea analysiert. Zusätzlich wird die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtung angegeben.

SENSITIVITÄTSANALYSE DER VERPFLICHTUNG AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN PENSIONSPLÄNEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022			31. Dez. 2021		
	Deutschland	Großbritannien	Südkorea	Deutschland	Großbritannien	Südkorea
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	422	37	15	594	71	16
Erhöhung des Diskontierungszinses um 0,5 %	396	34	15	546	63	15
Reduzierung des Diskontierungszinses um 0,5 %	450	40	16	648	80	16
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	13	17	4	17	23	4

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 insbesondere mit der Einführung der Core-Benefits-Zusage hauptsächlich als Kapitalzahlung erfolgen, haben Rententrend und Sterblichkeit bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen weniger Relevanz als der Diskontierungszins.

BEIZULEGENDER ZEITWERT DES PLANVERMÖGENS IN MIO. €

	2022	2021
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	503	458
Währungsumrechnungseffekte	-2	5
Pensionszahlungen	-4	-8
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	11	2
Gezahlte Beiträge der Teilnehmenden des Plans	1	1
Zinsertrag aus dem Planvermögen	8	6
Verlust/Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	-64	38
Unternehmenszusammenschlüsse/Umgliederungen/Veräußerungen	-	2
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	453	503

Rund 94 % (2021: 95 %) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in den drei größten Ländern: Deutschland (2022: 82 %, 2021: 78 %), Großbritannien (2022: 8 %, 2021: 14 %) und Südkorea (2022: 4 %, 2021: 3 %).

Ein Teil des Planvermögens in Deutschland wird von einem Treuhänder im Rahmen eines ‚Contractual Trust Arrangement‘ (‚CTA‘) zur Ausfinanzierung von Versorgungsverpflichtungen der adidas AG und zur Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG gehalten. Treuhänder ist der Verein adidas Pension Trust e. V. Der Investitionsausschuss des adidas Pension Trust e. V. bestimmt die Anlagestrategie mit dem Ziel, das Vermögen, soweit möglich, an den Pensionsverpflichtungen auszurichten und langfristig einen nachhaltigen Ertrag zu erwirtschaften. Im Geschäftsjahr 2022 sind keine zusätzlichen liquiden Mittel auf den Treuhänder übertragen worden. Das Planvermögen im Verein ist größtenteils in Anleihenfonds, Aktienfonds und Immobilien investiert. Ein weiterer wesentlicher Teil des Planvermögens in Deutschland ist in Versicherungsverträge über einen Pensionsfonds und eine Unterstützungskasse angelegt. Für diesen Teil ist ein Versicherungsunternehmen für die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie verantwortlich.

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen getrennten Trust gehalten. Grundsätzlich wird in diesen Ländern die Anlagestrategie an der Struktur der Pensionsverpflichtungen ausgerichtet. In den übrigen Ländern ist das Planvermögen hauptsächlich in Versicherungsverträgen investiert.

Für das Geschäftsjahr 2023 werden Beiträge des Arbeitgebers insgesamt in Höhe von 29 Mio. € erwartet. Davon entfallen 23 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger*innen gezahlt werden, und 6 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2022 beträgt der tatsächliche Verlust aus dem Planvermögen (einschließlich Zinsertrag) 56 Mio. € (2021: Ertrag in Höhe von 43 Mio. €).

ZUSAMMENSETZUNG DES PLANVERMÖGENS IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Liquide Mittel	26	27
Aktien	110	124
Anleihen	129	126
Immobilien	94	90
Rückdeckungsversicherung	46	57
Investmentfonds	35	71
Andere Vermögenswerte	14	7
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	453	503

Alle Aktien und Anleihen sind frei handelbar und haben eine Marktpreisnotierung auf einem aktiven Markt.

An jedem Abschlussstichtag wird vom Unternehmen die Über- bzw. Unterdeckung analysiert und die Zusammensetzung des Planvermögens ggf. angepasst.

25 SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Abgrenzungsposten	6	7
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmenden	-	2
Übrige	0	0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	6	9

26 AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDEN KAPITAL

Das Grundkapital der adidas AG belief sich zum 31. Dezember 2021 auf insgesamt 192.100.000 €, eingeteilt in 192.100.000 auf den Namen lautende Stückaktien, und war vollständig eingezahlt.

Das Grundkapital wurde durch Einziehung von 12.100.000 eigenen Aktien mit rechtlicher Wirkung zum 28. November 2022 von 192.100.000 € auf 180.000.000 € herabgesetzt. Die aus der Aktieneinziehung und Kapitalherabsetzung resultierende Änderung der Grundkapitalziffer wurde zur deklaratorischen Eintragung in das Handelsregister angemeldet. Der Eintrag erfolgte am 16. Februar 2023.

Eine weitere Änderung des Grundkapitals erfolgte nicht. Das Grundkapital der adidas AG belief sich damit zum Bilanzstichtag auf insgesamt 180.000.000 €, eingeteilt in 180.000.000 auf den Namen lautende Stückaktien, und ist vollständig eingezahlt.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist seit dem Beginn des Jahres, in dem sie ausgegeben wurde, dividendenberechtigt. Unmittelbar oder mittelbar gehaltene eigene Aktien sind nach § 71b Aktiengesetz (AktG) nicht dividendenberechtigt. Die adidas AG hielt am Bilanzstichtag 1.462.802 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 1.462.802 € am Grundkapital und mithin 0,81 % des Grundkapitals.

GENEHMIGTES KAPITAL 2021/I UND 2021/II

Vom bestehenden genehmigten Kapital von insgesamt bis zu 70 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2022 keinen Gebrauch gemacht.

Das genehmigte Kapital der adidas AG, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2 und 3 der Satzung der adidas AG geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 bis zum 6. August 2026

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50 Mio. €, zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2021/I);

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 bis zum 6. August 2026

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sach- und/oder Bareinlage einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20 Mio. €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/II) und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen, das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlage ganz oder teilweise auszuschließen sowie das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Bareinlage auszuschließen, soweit die neuen Aktien gegen Bareinlage zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen.

Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dieser Ermächtigung 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 12. Mai 2021 unter Ausschluss des Bezugsrechts auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die unter Ausschluss des Bezugsrechts ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, 10 % des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Der vorstehende Satz gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2021/II darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmende oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmende von Tochterunternehmen verwendet werden.

BEDINGTES KAPITAL 2022

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 4 der Satzung der adidas AG und den zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschluss vom 12. Mai 2022.

Das Grundkapital ist um bis zu 12,5 Mio. €, eingeteilt in bis zu 12.500.000 auf den Namen lautende Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2022). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von auf den Namen lautenden Stückaktien bei Ausübung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder bei Erfüllung entsprechender Options- bzw. Wandlungspflichten oder bei Ausübung eines Wahlrechts der Gesellschaft, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Stückaktien der

Gesellschaft zu gewähren, an die Inhaber*innen bzw. Gläubiger*innen von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 bis zum 11. Mai 2027 von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begeben werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die bedingte Kapitalerhöhung ist nur im Falle der Ausgabe von Schuldverschreibungen gemäß dem Ermächtigungsbeschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 (Tagesordnungspunkt 7) und nur insoweit durchzuführen, wie von Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch gemacht wird oder zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtete Inhaber*innen bzw. Gläubiger*innen von Schuldverschreibungen ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder wie die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Stückaktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die ausgegebenen neuen Aktien nehmen von Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Für den Fall, dass im Zeitpunkt der Ausgabe der neuen Aktien noch kein Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns für das dem Jahr der Ausgabe unmittelbar vorausgehende Geschäftsjahr gefasst worden ist, ist der Vorstand, soweit rechtlich zulässig, ermächtigt, festzulegen, dass die neuen Aktien von Beginn des dem Jahr der Ausgabe unmittelbar vorausgehenden Geschäftsjahres an am Gewinn teilnehmen. Der Vorstand ist ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen auf die Schuldverschreibungen auszuschließen, sofern dies für Spitzenbeträge erforderlich ist, sowie auch insoweit auszuschließen, sofern und soweit dies erforderlich ist, damit Inhaber*innen bzw. Gläubiger*innen von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen ein Bezugsrecht in dem Umfang eingeräumt werden kann, wie es ihnen nach Ausübung der Options- bzw. Wandlungsrechte oder bei Erfüllung der Options- bzw. Wandlungspflichten oder nach Ausübung eines auf Aktien der Gesellschaft gerichteten Aktienlieferungsrechts als Aktionär*in zustehen würde. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen auch dann auszuschließen, sofern die Schuldverschreibungen gegen Barzahlung begeben werden und der Vorstand nach pflichtgemäßer Prüfung zu der Auffassung gelangt ist, dass der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren nach anerkannten, insbesondere finanzmathematischen Methoden ermittelten hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet, und zwar weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch – falls dieser Wert geringer ist – im Zeitpunkt der Ausübung der vorliegenden Ermächtigung. Auf die vorgenannte Zehnprozentgrenze sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben oder veräußert wurden. Ferner sind auf die vorgenannte Zehnprozentgrenze auch diejenigen Aktien anzurechnen, die aufgrund einer während der Laufzeit dieser Ermächtigung auf der Grundlage der Ausnutzung einer anderen Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend dieser Vorschrift begebenen Schuldverschreibung auszugeben oder zu gewähren sind. Die Summe der Aktien, die unter Schuldverschreibungen nach dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, und der Aktien, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aus einem genehmigten Kapital unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, darf 10 % des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister nicht übersteigen.

Bis zum Bilanzstichtag hat der Vorstand der adidas AG auf der Grundlage der am 12. Mai 2022 erteilten Ermächtigung keine Schuldverschreibungen und dementsprechend aus dem Bedingten Kapital 2022 keine Aktien ausgegeben.

RÜCKERWERB UND VERWENDUNG EIGENER AKTIEN

Die Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 hat die Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien in Höhe von bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 11. Mai 2026 beschlossen. Die Ermächtigung kann durch die adidas AG, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der adidas AG oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

Auf Basis der vorgenannten Ermächtigung hat der Vorstand der adidas AG am 10. Januar 2022 und am 14. März 2022 jeweils ein Aktienrückkaufprogramm begonnen. Die adidas AG erwarb im Zeitraum vom 10. Januar 2022 bis einschließlich 22. Februar 2022 im Rahmen der ersten Tranche eines mehrjährigen Aktienrückkaufprogramms („Aktienrückkaufprogramm 2022–2025/I“) 4.156.558 Aktien und im Zeitraum vom 14. März 2022 bis einschließlich 10. Oktober 2022 („Zusätzliches Aktienrückkaufprogramm 2022“) 8.978.138 Aktien. Insgesamt erwarb die adidas AG im Berichtsjahr 13.134.696 eigene Aktien zu einem Gesamtpreis von 2.499.999.677,77 € (ohne Erwerbsnebenkosten) und einem durchschnittlichen Kaufpreis von ca. 190,34 € je Aktie. Dies entsprach einem Anteil von 13.134.696 € am Grundkapital; mithin rechnerisch ca. 7,30 %. Der Tabelle „Rückerwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2022“ können weitere Angaben zum Rückerwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2022 entnommen werden.

RÜCKERWERB EIGENER AKTIEN IM GESCHÄFTSJAHR 2022

Monat	Anzahl Aktien	Gesamtpreis in € (ohne Erwerbs- nebenkosten)	Durchschnitt- licher Kaufpreis je Aktie in €	Anteil am Grundkapital in €	Anteil am Grundkapital in %
Januar	2.205.504	542.638.920,85	246,04	2.205.504	1,23
Februar	1.951.054	457.360.944,65	234,42	1.951.054	1,08
März	1.174.111	247.959.569,74	211,19	1.174.111	0,65
April	1.545.759	315.334.832,60	204,00	1.545.759	0,86
Mai	667.619	118.151.634,37	176,97	667.619	0,37
Juni	1.573.502	271.623.667,15	172,62	1.573.502	0,87
Juli	626.573	103.634.201,78	165,40	626.573	0,35
August	–	–	–	–	–
September	2.655.335	355.239.483,56	133,78	2.655.335	1,48
Oktober	735.239	88.056.423,07	119,77	735.239	0,41
November	–	–	–	–	–
Dezember	–	–	–	–	–
Geschäftsjahr 2022 gesamt	13.134.696	2.499.999.677,77	190,34	13.134.696	7,30

Das Unternehmen darf die zurückerworbenen Aktien für sämtliche Zwecke gemäß der am 12. Mai 2021 erteilten Ermächtigung verwenden. Die adidas AG beabsichtigt jedoch, den überwiegenden Teil der zurückerworbenen Aktien einzuziehen. Im Geschäftsjahr 2022 wurden dementsprechend 12.100.000 eigene Aktien im Rahmen einer vereinfachten Kapitalherabsetzung nach § 237 Abs. 3 Nr. 2 AktG eingezogen.

Im Geschäftsjahr 2022 wurden insgesamt 41.763 eigene Aktien aufgrund vertraglicher Verpflichtungen als Gegenleistung u.a. für die Übertragung bzw. Lizenzierung von gewerblichen Schutzrechten und Immaterialgüterrechten verwendet. Die Verwendung eigener Aktien unter Ausschluss des Bezugsrechts ermöglichte es der adidas AG, die Schutz- und Immaterialgüterrechte (bzw. Lizenzen) von deren Inhaber zu attraktiven Konditionen unter Schonung der eigenen Liquidität zu erwerben. Auf Grundlage des damaligen Börsenkurses hatten die übertragenen 41.763 eigenen Aktien einen Gegenwert von insgesamt

ca. 11 Mio. € und entsprachen einem rechnerischen Anteil von 41.763 € am Grundkapital, mithin ca. 0,02 % des Grundkapitals.

Ferner verwendete die adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm unter Ausschluss des Bezugsrechts 35.276 eigene Aktien. Auf Grundlage des damaligen Börsenkurses hatten die übertragenen 35.276 eigenen Aktien einen Gegenwert von insgesamt 7.943.033 € und entsprachen einem rechnerischen Anteil von 35.276 € am Grundkapital, mithin ca. 0,02 % des Grundkapitals.

Es ergibt sich daher unter Berücksichtigung der von der adidas AG zum 31. Dezember 2021 gehaltenen 505.145 Aktien, der im Geschäftsjahr im Rahmen der Aktienrückkaufprogramme erworbenen sowie verwendeten und eingezogenen Aktien zum Bilanzstichtag ein Bestand von 1.462.802 eigenen Aktien.

► SIEHE ANGABEN NACH § 315A HGB UND § 289A HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 33 Abs. 1 oder Abs. 2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) der adidas AG mitgeteilt worden sind.

Der Tabelle ‚Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen‘ können die zum Bilanzstichtag meldepflichtigen Beteiligungen an der adidas AG entnommen werden, die der adidas AG jeweils mitgeteilt worden sind. Die Angaben beziehen sich jeweils auf die zeitlich letzte Mitteilung eines Meldepflichtigen an die adidas AG. Sämtliche Veröffentlichungen über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr können der Website des Unternehmens entnommen werden. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/stimmrechtsmitteilungen)

MITGETEILTE MELDEPFLICHTIGE BETEILIGUNGEN

Meldepflichtige Person	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Mitteilungspflichten bzw. Zurechnungen gemäß WpHG	Aktien mit Stimmrechten (in %)	Instrumente (in %)	Summe Aktien mit Stimmrechten und Instrumente (in %)
BlackRock, Inc., Wilmington, DE, USA ¹	29. Dezember 2022	5 %	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1, 38 Abs. 1 Nr. 2	5,25	0,78	6,03
The Goldman Sachs Group, Inc., Wilmington, DE, USA ¹	16. Dezember 2022	5 %	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1, 38 Abs. 1 Nr. 2	0,12	5,87	5,99
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA	14. Dezember 2022	3 %	§ 34	3,03	–	3,03
Elian Corporate Trustee (Cayman) Limited, Camana Bay, Grand Cayman, Kaimaninseln ¹	16. September 2022	5 %	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 2	3,12	3,33	6,46
Ségotène Gallienne ¹	20. April 2021	5 %	§ 34	6,84	–	6,84
Gérald Frère ¹	20. April 2021	5 %	§ 34	6,84	–	6,84
The Desmarais Family Residuary Trust, Montreal, Kanada ¹	30. November 2020	5 %	§ 34	6,89	–	6,89

¹ Freiwillige Konzernmitteilung mit Schwellenberührung auf Ebene der Tochterunternehmen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

KAPITALMANAGEMENT

Die Zielsetzung des Unternehmens liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

adidas strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die mithilfe eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Es ist des Weiteren beabsichtigt, langfristig ein Verhältnis von bereinigten

Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen) von unter zwei beizubehalten. Im August 2020 erhielt adidas starke erstmalige Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's. Während Standard & Poor's adidas mit ‚A+‘ bewertete, erhielt das Unternehmen von Moody's die Bewertung ‚A2‘. Der anfängliche Ausblick für beide Ratings lautete ‚stabil‘, da beide Ratingagenturen die starken Bonitätskennzahlen, das robuste Liquiditätsprofil sowie die konservative Finanzpolitik des Unternehmens anerkannten. Im November 2022 änderten sowohl Standard & Poor's als auch Moody's den Ausblick von adidas basierend auf der Verschlechterung der Bonitätskennzahlen aufgrund des Drucks von ökonomischen und unternehmensspezifischen Herausforderungen auf die betriebliche Leistung des Unternehmens in ‚negativ‘. Im Februar 2023 senkte Standard & Poor's die Bewertung von adidas auf ‚A-‘, während Moody's das Unternehmen auf ‚A3‘ herabstufte, beide Ratingagenturen jeweils mit Ausblick ‚negativ‘. Die Herabstufungen spiegelten eine weitere Abwärtskorrektur der Bonitätskennzahlen nach der Bekanntgabe der Finanzprognose des Unternehmens für 2023 wider. Insgesamt sichern die Investment-Grade-Ratings adidas weiterhin einen effizienten Zugang zum Kapitalmarkt.

Der Verschuldungsgrad beträgt 121,2 % (2021: 39,4 %) und ergibt sich aus den bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 6,047 Mrd. € (2021: 2,082 Mrd. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 4,991 Mrd. € (2021: 7,519 Mrd. €). Das EBITDA beträgt für das Geschäftsjahr 2022 1,874 Mrd. € (2021: 3,066 Mrd. €). Das Verhältnis von bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA beträgt im Geschäftsjahr 2022 3,2 (2021: 0,7).

ZUSAMMENSETZUNG EBITDA IN MIO. €

	2022	2021
Gewinn vor Steuern	388	1.852
Anpassungen für:		
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	1.375	1.149
Wertaufholungen	-4	-34
Zinserträge	-23	-13
Zinsaufwendungen	138	111
EBITDA zum 31. Dezember	1.874	3.066

Im Jahr 2020 wurde die Definition für die Nettofinanzverbindlichkeit an die Kriterien der unternehmensinternen Finanzrichtlinien angepasst und wird daher als sogenannte bereinigte Nettofinanzverbindlichkeit angegeben. Diese ergänzt im Wesentlichen die bis dahin ausgewiesene Nettofinanzverbindlichkeit um den Barwert der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen. Die Methode zur Berechnung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten wurde im Jahr 2022 überarbeitet, um sie an die allgemeine Marktpraxis und den Ansatz der Ratingagenturen anzupassen. Die wichtigste Änderung ist die Eliminierung der Einkommensteueranpassung aus der Nettokreditaufnahme.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Im Weiteren wird die Zusammensetzung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten dargestellt:

ZUSAMMENSETZUNG DER BEREINIGTEN NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	527	29
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	2.946	2.466
Kurzfristige und langfristige Leasingverbindlichkeiten	2.986	2.836
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	118	267
Factoring	112	99
Zwischensumme	6.689	5.697
Flüssige Mittel	798	3.828
Abzüglich Flüssige Mittel mit Verfügungsbeschränkung	155	214
Abzüglich verfügbare Flüssige Mittel	643	3.614
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten	6.047	2.082

RÜCKLAGEN

Die Rücklagen im auf Anteilseigner entfallenden Eigenkapital sind wie folgt:

- **Kapitalrücklage:** beinhaltet vor allem das im Rahmen von Aktienemissionen gezahlte Agio sowie die Eigenkapitalkomponente der ausgegebenen Wandelanleihe.
- **Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen:** beinhalten alle Fremdwährungsunterschiede, die aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe entstehen.
- **Hedging-Rücklage:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderungen im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows (innerer Zeitwert der Option und die Kassakomponente der Termingeschäfte) in Bezug auf abgesicherte Transaktionen, die noch nicht eingetreten sind, der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochterunternehmen sowie den Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert des Total-Return-Swaps.
- **Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows entsprechend dem ‚Cost of Hedging‘ für Optionen (Zeitwertkomponentenprämie).
- **Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows entsprechend dem ‚Cost of Hedging‘ für Termingeschäfte (Terminkomponente).
- **Übrige Rücklagen:** beinhalten die Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen oder Verlusten der leistungsorientierten Verpflichtungen, nicht im Zinsertrag erfasstem Ertrag des Planvermögens sowie dem Effekt aus Vermögenswertlimitierung, die Neubewertung des beizulegenden Zeitwerts von Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet werden, Aufwendungen für Aktienoptionspläne, Effekte aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen sowie vom Gesetz verlangte Rücklagen.

- **Gewinnrücklagen:** beinhalten sowohl Beträge, die von der Satzung verlangt werden, als auch freiwillige Beträge, die vom Unternehmen zurückgestellt werden. Die Gewinnrücklagen beinhalten die kumulierten Bilanzgewinne, abzüglich der ausgezahlten Dividenden und für den Rückerwerb eigener Aktien geleisteten Entgelte, die den Nennbetrag übersteigen. Zusätzlich beinhaltet der Posten die Effekte aus dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sowie die Übergangseffekte aus der Implementierung von neuen IFRS.

Die Kapitalrücklage enthält ausschüttungsgesperres Kapital in Höhe von 4 Mio. € (2021: 4 Mio. €). Darüber hinaus enthalten die übrigen Rücklagen weiteres ausschüttungsgesperres Kapital in Höhe von 98 Mio. € (2021: 115 Mio. €). Die in der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung dargestellte Umbuchung zum 1. Januar 2021 erfolgte um die Effekte aus dem Rückerwerb eigener Aktien aus Vorjahren konsistent darzustellen.

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 2022 wurde für das Jahr 2021 eine Dividende in Höhe von 3,30 € je Aktie (Gesamtbetrag: ca. 610 Mio. €) ausgeschüttet.

Der Vorstand der adidas AG schlägt vor, den Bilanzgewinn der adidas AG aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr 2022 in Höhe von 723 Mio. € zur Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 0,70 € je Aktie zu verwenden und den restlichen Betrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum Aufstellungszeitpunkt, dem 21. Februar 2023, bestehen 178.537.198 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von insgesamt ca. 125 Mio. € führen.

27 ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENTE FÜR MITARBEITENDE

Im Geschäftsjahr 2016 hat adidas die Einführung eines unbefristeten Mitarbeiterbeteiligungsprogramms (.Programm') bekannt gegeben. Die Durchführung des Programms erfolgt auf Quartalsbasis, die als .Investitions-Quartale' bezeichnet werden.

Das Programm ermöglicht es den Mitarbeitenden, Aktien der adidas AG (.Investment-Aktien') mit einem 15-%-Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien (.Matching-Aktien') zu erhalten. Aktuell können berechnete Mitarbeitende der adidas AG sowie von 17 weiteren Tochterunternehmen daran teilnehmen. Bis zu zwei Wochen vor dem Beginn eines jeden Investitions-Quartals kann sich jeder berechnete Mitarbeitende entscheiden, an dem Programm teilzunehmen. Das Unternehmen bestätigt die Teilnahme zum Ersten eines jeden Investitions-Quartals. Dieser stellt den Tag der Gewährung für die Investment- und Matching-Aktien dar. Der beizulegende Zeitwert am Erdienungsstichtag entspricht dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente an diesem Tag. Die Mitarbeitenden investieren über drei Monate bis zu 10 % ihres Bruttogrundgehalts in das Programm. Wenige Tage nach dem Ende des Quartals werden die Aktien zum Marktpreis am Markt erworben und auf die Mitarbeitenden übertragen. Dazu wird der im Quartal investierte Betrag zuzüglich der Aufstockung durch adidas verwendet. Diese Aktien können jederzeit von Mitarbeitenden verkauft werden. Beim Halten der Aktien über einen Zeitraum von einem Jahr nach dem letzten Tag des Investitions-Quartals erhält der Mitarbeitende einmal anteilig unentgeltliche Matching-Aktien (eine Matching-Aktie für sechs erworbene adidas AG Aktien). Dieses Programm stellt für beide Komponenten eine anteilsbasierte Vergütungsvereinbarung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente zum aktuellen Zeitpunkt dar. Für

die dienstzeitabhängige Komponente der Matching-Aktien wird ein entsprechender Abschlag berücksichtigt. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENTE FÜR MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

	Zum 31. Dez. 2021	Zum 31. Dezember 2022				
	17. Investitions- quartal	17. Investitions- quartal	18. Investitions- quartal	19. Investitions- quartal	20. Investitions- quartal	21. Investitions- quartal
Tag der Gewährung	1. Okt. 2021	1. Okt. 2021	3. Jan. 2022	1. Apr. 2022	1. Jul. 2022	3. Okt. 2022
Aktienkurs am Tag der Gewährung (in €)	270,25	270,75	259,10	210,10	167,64	119,00
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	253,20	-	-	-	-	127,46
Anzahl der gewährten Investment-Aktien, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	28.614	-	-	-	-	48.555
Anzahl der tatsächlich gekauften Investment-Aktien ^{1, 2}	-	28.872	33.915	38.075	59.469	-
Gewährte ausstehende Matching-Aktien, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember oder den tatsächlich gekauften Investment-Aktien	4.769	-	5.652	6.346	9.911	7.465
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	12	-	3	6	9	12

1 17. Investitionsquartal: Davon wurden 14.131 eigene Aktien für Investment-Aktien verwendet.

2 18. Investitionsquartal: Davon wurden 17.867 eigene Aktien für Investment-Aktien verwendet.

Die Matching-Aktien in Höhe von 3,0 Mio. € wurden innerhalb des 4. Investitionsquartals 2021 bis zum 1. Investitionsquartal 2023 ausgegeben (davon wurden 3.278 eigene Aktien für Matching-Aktien verwendet).

Die Anzahl der verwirkten Matching-Aktien in der Berichtsperiode beträgt 3.557 (2021: 3.681).

Zum 31. Dezember 2022 betragen die Aufwendungen in Verbindung mit den Investment-Aktien 4,3 Mio. € (2021: 3,7 Mio. €).

Aufwendungen in Verbindung mit den Matching-Aktien betragen im Jahr 2022 3,3 Mio. € (2021: 3,0 Mio. €).

Zum 31. Dezember 2022 haben die Teilnehmenden am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm insgesamt 5 Mio. € (2021: 6 Mio. €) investiert. Die Aktien aus diesem Investment sind bis Ende Dezember noch nicht an die Teilnehmenden transferiert worden. Deshalb enthält der Posten ‚Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten‘ diesen Betrag. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 18**

Weitere Informationen zum Kauf von Aktien für das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sind in diesem Anhang enthalten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 26**

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENTE FÜR DRITTE

Im Jahr 2016 hat adidas einen Promotion- und Werbevertrag abgeschlossen, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für fremde Dritte beinhaltet. Der Vertrag hat eine ursprüngliche Laufzeit von fünf Jahren bis 2021, mit einer automatischen Verlängerungsoption von einem Jahr, sofern keine Kündigung erfolgt. Im Jahr 2022 ist die Kündigung des Vertrags erfolgt. Der erste Teil des Vertrags enthält eine Gewährung von Basisaktien, die einem Wert von 5 Mio. US-\$ pro Jahr entsprechen. Im Jahr 2022 fand eine Übertragung von Bonusaktien statt. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 26**

Am 1. Januar 2022 (Tag der Gewährung) wurden die Aufwendungen für Basisaktien in Höhe von 5 Mio. US-\$ über den Erdienungszeitraum von zwölf Monaten verteilt.

Der zweite Teil des Vertrags beinhaltet eine Gewährung von Bonusaktien in Höhe von 5 Mio. US-\$, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Diese Option kann zweimal gewährt werden. Im Jahr 2022 wurde die zweite Option von Bonusaktien gewährt, sodass 26.868 Aktien transferiert wurden. Zur Vergütung wurden die Aktien aus der zehnten Tranche des Aktienrückkaufprogramms mit einem durchschnittlichen Aktienpreis von 273,50 € verwendet. Bedingt durch diese Inanspruchnahme wurde die Rückstellung für die zweite Option im Geschäftsjahr beansprucht (2021: 4 Mio. €).

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT AUSGLEICH DURCH EIGENKAPITALINSTRUMENT FÜR VORSTÄNDE

Im Jahr 2018 hat adidas einen Long-Term-Incentive-Plan (LTIP) für Vorstände aufgesetzt. Im Berichtsjahr wurde für diesen Posten eine Änderung der Rechnungslegungsgrundsätze vorgenommen, so dass der LTIP nun als anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente ausgewiesen wird. Im Vorjahr wurde der LTIP als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich als Rückstellung verbucht.

In Umsetzung der ab dem Geschäftsjahr 2021 geltenden Strategie ‚Own the Game‘ verfolgt der LTIP 2021/2025 das Ziel, die langfristige erfolgsabhängige variable Vergütung des Vorstands an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Aktionär*innen auszurichten. Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2021/2025 aktienbasiert. Er setzt sich aus fünf jährlichen Tranchen (2021 bis 2025) zusammen, die jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren haben. Jede der fünf jährlichen Tranchen setzt sich aus einem Performance-Jahr und einer nachfolgenden vierjährigen Halteperiode zusammen. Der Aufsichtsrat hat für den LTIP 2021/2025 für jedes der fünf Performance-Jahre als Performance-Kriterien finanzielle bzw. ESG-bezogene Leistungskriterien festgelegt.

Die jährliche LTIP-Tranche („Grant Amount“) wird den Vorständen nach Billigung des Konzernabschlusses ausgezahlt und ist von den Vorstandsmitgliedern in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode, die mit Ablauf des vierten Geschäftsjahres, welches auf das Performance-Jahr folgt, endet. Erst nach Ablauf der Halteperiode können die Vorstandsmitglieder über die Aktien verfügen.

Zum 31. Dezember 2022 beläuft sich die Gesamtzahl der seit 2018 im Rahmen der variablen erfolgsabhängigen Vergütung erworbenen und einer Haltefrist unterliegenden adidas AG Aktien auf 78.698 Stückaktien (2021: 43.243 Stückaktien). Die Anzahl der von den Mitgliedern des Vorstands erworbenen adidas AG Aktien wird im Folgenden individualisiert dargestellt:

LTIP-BONUS: AKTIENERWERB IM RAHMEN DER LANGFRISTIGEN VARIABLEN VERGÜTUNG IN €

LTIP-Tranche	2021	2020	2019	2018
Grant Amount	14.182.500	1.482.105	9.244.573	9.015.692
Auszahlungsbetrag	7.449.357	778.475	4.825.271	4.702.793
Kaufkurs	210,10	270,75	255,00	219,20
Anzahl der erworbenen Aktien	35.455	2.872	18.920	21.451
Ende der Halteperiode	31. Dez. 2025	31. Dez. 2024	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT BARAUSGLEICH FÜR MITARBEITENDE

Im Jahr 2017 hat adidas einen Long-Term-Incentive-Plan (LTIP) aufgesetzt, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich darstellt. Es werden RSUs („Restricted Stock Units“) unter der Bedingung gewährt, dass der Begünstigte drei bzw. vier Jahre bei der adidas AG oder einer ihrer Tochterunternehmen ungekündigt beschäftigt ist. Diese Mindestbeschäftigungsdauer bezieht sich auf das Kalenderjahr der Gewährung der RSUs und die darauffolgenden drei Kalenderjahre. Ausnahmsweise wurden im Jahr 2022 RSUs mit einer Mindestbeschäftigungsdauer von ein bzw. zwei Jahren gewährt.

Der Gesamtwert der an die Führungskräfte zu zahlenden Barvergütung wird an jedem Bilanzstichtag sowie am Erfüllungstag, basierend auf dem beizulegenden Zeitwert der RSUs, neu ermittelt und als Personalaufwand durch eine entsprechende Erhöhung der Rückstellung über den Zeitraum der Leistungserbringung durch die Begünstigten verteilt. Des Weiteren werden Sozialabgaben bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts berücksichtigt, sofern die jeweiligen Länderbestimmungen sowie die Seniorität der Begünstigten dies erfordern. Alle Änderungen aus der Folgebewertung der Rückstellung werden im Personalaufwand gezeigt.

Pro Jahr wird eine Tranche mit dreijähriger und eine mit vierjähriger Laufzeit ausgegeben. Bemessungskriterium für die Anzahl der gewährten RSUs ist die Hierarchiestufe. Zusätzlich wurde für die vierjährige Tranche das Erreichen von einer im Voraus festgelegten finanziellen und ESG-bezogenen Zielgröße vereinbart. Im Jahr 2022 wurde von der Möglichkeit Gebrauch gemacht zwei neue Tranchen mit einer zweijährigen und einjährigen Laufzeit auszugeben.

Der Wert einer RSU entspricht dem Durchschnittskurs der adidas AG Aktie an den ersten 20 Börsenhandelstagen im Januar des jeweiligen Geschäftsjahres. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT BARAUSGLEICH FÜR MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Planjahr	Zum 31. Dezember 2022									
	2019		2020		2021		2022			
Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	2-jährige Tranche	1-jährige Tranche
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	127,46	-	125,77	127,46	121,70	125,77	117,13	121,70	125,77	127,46
Anzahl der gewährten RSU, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	108.039	-	24.667	102.877	227.521	37.745	102.523	236.945	2.149	2.149
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	1,07 %	-	1,28 %	1,07 %	1,55 %	1,28 %	1,74 %	1,55 %	1,28 %	1,07 %
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	-	-	12	-	24	12	36	24	12	-

ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG MIT BARAUSGLEICH FÜR MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Planjahr	Zum 31. Dezember 2021							
	2018		2019		2020		2021	
Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	253,20	-	249,69	253,20	245,86	249,69	241,79	245,86
Anzahl der gewährten RSUs, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	174.199	-	144.646	195.116	31.826	131.444	284.570	47.922
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	0,86 %	-	0,80 %	0,86 %	0,77 %	0,80 %	0,75 %	0,77 %
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	-	-	12	-	24	12	36	24

Der beizulegende Zeitwert ermittelt sich aus dem Stichtagskurs der adidas AG Aktie zum 31. Dezember 2022, angepasst um die zukünftigen zu erwartenden Dividendenzahlungen.

Dies führte 2022 zu einem Aufwand in Höhe von 36 Mio. € (2021: 53 Mio. €). Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 57 Mio. € (2021: 162 Mio. €).

28 NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital von Tochterunternehmen, die der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Den nicht beherrschenden Anteilen sind zum 31. Dezember 2022 zwei Tochterunternehmen und zum 31. Dezember 2021 drei Tochterunternehmen zuzuordnen. ► **SIEHE ANTEILSBESITZ**

Die restlichen nicht beherrschenden Anteile in Höhe von 6,85 %, der im Rahmen der Akquisition von Reebok im Jahr 2006 erworbenen Reebok India Company, wurden im Januar 2022 übernommen.

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

TOCHTERUNTERNEHMEN MIT NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN

Name der Gesellschaft	Haupt- geschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote	
		31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Agron, Inc.	USA	100 %	100 %
adidas Israel Ltd.	Israel	15 %	15 %
Reebok India Company	Indien	-	6,85 %

Die nachstehende Tabelle zeigt Informationen zu jeder Tochtergesellschaft des Konzerns mit wesentlichen, nicht beherrschenden Anteilen vor konzerninternen Eliminierungen.

FINANZINFORMATIONEN ÜBER TOCHTERUNTERNEHMEN MIT NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN IN MIO. €

	Nicht beherrschende Anteile			
	31. Dez. 2022		31. Dez. 2021	
	Insgesamt	Davon: Agron, Inc.	Insgesamt	Davon: Agron, Inc.
Umsatzerlöse	751	556	651	424
Gewinn	32	25	56	40
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	26	25	42	40
Sonstiges Ergebnis	24	20	30	39
Gesamtergebnis	56	45	85	79
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis	47	45	81	79
Kurzfristige Vermögenswerte	398	307	433	290
Langfristige Vermögenswerte	165	124	156	111
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-139	-78	-162	-72
Langfristige Verbindlichkeiten	-24	-	-23	-
Nettovermögen	399	353	403	328
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen gemäß der Konzernbilanz	360	353	318	328
Mittelzufluss/-abfluss aus betrieblicher Tätigkeit	15	-11	117	66
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-30	-20	-1	-0
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-41	-21	-37	0
Nettoabnahme/-zunahme des Finanzmittelbestands	-56	-52	79	66
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahres¹	22	22	-	-

¹ Im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

29 FINANZINSTRUMENTE

ERGÄNZENDE ANGABEN ZU FINANZINSTRUMENTEN

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE INKLUSIVE HIERARCHISCHER EINSTUFUNG GEMÄSS IFRS 13 IN MIO. €

	Kategorie	31. Dezember 2022					31. Dezember 2021				
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe			Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe		
				1	2	3			1	2	3
Finanzielle Vermögenswerte											
Flüssige Mittel											
Flüssige Mittel	Fortgeführte Anschaffungskosten	726		-	-	-	2.449		-	-	-
Flüssige Mittel	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	72	72	-	72	-	1.379	1.379	-	1.379	-
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.529		-	-	-	2.175		-	-	-
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	168	168	-	168	-	237	237	-	237	-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	65	65	-	65	-	36	36	-	36	-
Schuldscheine	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	-	-	-	-	-	12	12	-	-	12
Sonstige Anlagen	Fortgeführte Anschaffungskosten	78		-	-	-	71		-	-	-
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten	703		-	-	-	389		-	-	-
Langfristige Finanzanlagen											
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	89	89	-	-	89	89	89	-	-	89
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert	86	86	2	-	84	80	80	-	-	80
Sonstige Anlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	42	42	-	42	-	30	30	-	30	-
Sonstige Anlagen	Fortgeführte Anschaffungskosten	83		-	-	-	91		-	-	-
Kredite	Fortgeführte Anschaffungskosten	0		-	-	-	0		-	-	-
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	1	1	-	1	-	11	11	-	11	-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	-	-	-	-	-	42	42	-	42	-
Earn-out-Komponenten	Erfolgswirksam zum	227	227	-	-	227	-	-	-	-	-

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE INKLUSIVE HIERARCHISCHER EINSTUFUNG GEMÄSS IFRS 13 IN MIO. €

	Kategorie	31. Dezember 2022					31. Dezember 2021				
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
	beizulegender Zeitwert										
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten	108		-	-	-	108		-	-	-
Finanzielle Vermögenswerte per Stufe				2	347	400			-	1.735	181
Finanzielle Verbindlichkeiten											
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	29		-	-	-	29		-	-	-
Wandelanleihe	Fortgeführte Anschaffungskosten	498	490	490	-	-	-	-	-	-	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.908		-	-	-	2.294		-	-	-
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten	997		-	-	-	1.006		-	-	-
Kurzfristige abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte	Fortgeführte Anschaffungskosten	808		-	-	-	878		-	-	-
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	127	127	-	127	-	129	129	-	129	-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	64	64	-	64	-	54	54	-	54	-
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	232		-	-	-	180		-	-	-
Leasingverbindlichkeiten	n. a.	643		-	-	-	573		-	-	-
Langfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	63		-	-	-	82		-	-	-
Eurobond	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.883	2.604	2.604	-	-	1.890	1.929	1.929	-	-
Wandelanleihe	Fortgeführte Anschaffungskosten	-	-	-	-	-	494	572	572	-	-
Langfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten	4		-	-	-	2		-	-	-
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	44	44	-	44	-	20	20	-	20	-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	-	-	-	-	-	31	31	-	31	-
Leasingverbindlichkeiten	n. a.	2.343		-	-	-	2.263		-	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten per Stufe				3.095	235	-			2.501	234	-

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE INKLUSIVE HIERARCHISCHER EINSTUFUNG GEMÄSS IFRS 13 IN MIO. €

Kategorie	31. Dezember 2022						31. Dezember 2021					
	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3		
Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IFRS 9												
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	495					1.588						
Davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)	87					87						
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	86					80						
Davon: Kapitalanlagen (ohne erfolgswirksame Umgliederung)	86					80						
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	4.288					5.283						
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	124					85						
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	8.423					6.855						

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d.h. als Preise) oder indirekte (d.h. aus Ableitungen von Preisen) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und andere Inputfaktoren als die in Stufe 1 aufgenommenen Marktpreisnotierungen sind.

Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

ENTWICKLUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE DER STUFE 3 IM JAHR 2022 IN MIO. €

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2022	Realisiert		Unrealisiert		Umbuchungen	Effekt aus Währungsumrechnung	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2022
		Zugänge	Abgänge	Gewinne	Verluste			
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente als zu Handelszwecken gehalten (FAHfT)	87	-	-	-	-	0	-	87
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	2	-	-	-	-	-	-	2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	80	6	-0	-	-	4	-3	84
Schuldscheine (FVTPL)	12	-	-12	-	-	-	-	-
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	-	247	-	-	-	-	-20	227

ENTWICKLUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE DER STUFE 3 IM JAHR 2021 IN MIO. €

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2021	Zugänge	Abgänge	Realisiert		Unrealisiert		Umbuchungen	Effekt aus Währungs-umrechnung	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2021
				Gewinne	Verluste	Gewinne	Verluste			
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente als zu Handelszwecken gehalten (FAHFT)	87	-	-	-	-	-	-	-	-	87
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	79	10	-10	-	-	1	-	-	-	80
Schuldscheine (FVTPL)	171	-	-158	-	-	-	-8	-	7	12
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	12	-	-21	9	-	-	-	-	-	-

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, kurzfristigen Finanzanlagen, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen kurzfristigen finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten wird angenommen, dass die beizulegenden Zeitwerte den Buchwerten entsprechen.

Die beizulegenden Zeitwerte der langfristigen finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt. Zur Diskontierung werden auf die entsprechenden Fristigkeiten bezogene marktübliche Zinssätze, angepasst um eine unternehmensspezifische Kreditrisikoprämie, verwendet.

Für die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten langfristigen Finanzanlagen basieren die Zeitwerte auf dem an einem aktiven Markt notierten Marktpreis oder werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt.

adidas zeigt bestimmte Investitionen als Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis, weil diese Investitionen vom Unternehmen langfristig gehalten werden, um Einblicke in innovative Produktionstechnologien und Entwicklungen zu bekommen. Der Ausweis dieser Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis basiert auf strategischen Managemententscheidungen.

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.

Im Jahr 2022 ist eine Reklassifizierung bei den sonstigen Kapitalanlagen von Stufe 3 zu Stufe 2 und Stufe 1 vorgenommen worden.

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 2022.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Eurobonds zum 31. Dezember 2022.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige Kapitalanlagen	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Kapitalanlage zum 31. Dezember 2022.	Nicht anwendbar	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert

ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 2

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen (Geldmarktfonds)	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftigen erwarteten Zahlungsströme. Diese werden unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes abgezinst. Aufgrund der kurzen Laufzeit der Einlage wird unterstellt, dass der beizulegende Zeitwert dem Nominalwert entspricht.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Langfristige Finanzanlagen (Anlagepapiere)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Anlagen zum 31. Dezember 2022.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Devisentermingeschäfte	Im Geschäftsjahr 2022 hat adidas für alle Währungspaare die Par-Methode (Forward-NPV) zur Berechnung des beizulegenden Zeitwerts, die aktiv gehandelte Zukunftsrate unterstellt, verwendet.	Nicht anwendbar	n.a., erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Währungsoptionen	adidas verwendet das Garman-Kohlhagen-Modell, eine erweiterte Version des Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	n.a., erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Aktienoption mit Barausgleich	adidas verwendet das Black-Scholes-Modell.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Total-Return-Swap (auf eigene Aktien)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der adidas AG Aktie zum 31. Dezember 2022 abzüglich der aufgelaufenen Zinsen.	Nicht anwendbar	n.a., erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert

ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 3

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Beziehung zwischen wesentlichen nicht beobachtbaren Inputfaktoren und der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts	Kategorie
Kapitalbeteiligungen an der FC Bayern München AG	Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Es werden bestehende vertragliche Regelungen (auf Basis der extern beobachtbaren Dividendenpolitik der FC Bayern München AG) zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2022 berücksichtigt. Diese Dividenden werden erfolgswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	Die Bewertung erfolgt nach dem Optionspreismodell, basierend auf der Monte-Carlo-Methode, mittels derer künftige Bruttolizeneinnahmen simuliert werden. Die dadurch ermittelten Earn-out-Zahlungen werden unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes abgezinst. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt.	Risikoadjustierter, laufzeitspezifischer Diskontierungssatz (11,2 % - 11,4 %); Bruttolizeneinnahmen	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn die Bruttolizeneinnahmen höher (niedriger) wären oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Schuldscheine	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet unter Berücksichtigung des Barwerts der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts bei dem Mitchell-&-Ness-Schuldschein werden im Finanzergebnis gezeigt.	Risikoadjustierter, laufzeitspezifischer Diskontierungssatz (2,7 %)	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (erfolgswirksam)	Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wurde auf Basis signifikanter Inputfaktoren (Finanzierungsrunden) ermittelt, die durch ein oder mehrere Ereignis(se) beeinflusst wurden, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Veränderung vorlag. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (erfolgsneutral)	Es wurde von der Option, Eigenkapitalinstrumente beim erstmaligen Ansatz nach IFRS 9 erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten, Gebrauch gemacht. Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wurde auf Basis signifikanter Inputfaktoren (Finanzierungsrunden) ermittelt, die durch ein oder mehrere Ereignis(se) beeinflusst wurden, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Veränderung vorlag. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird unter ‚Übrige Rücklagen‘ ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**NETTOGEWINNE ODER -VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN, DIE ERFOLGSWIRKSAM ERFASST WURDEN IN MIO. €**

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	-79	-6
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-4	-1
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	0	-
Kapitalanlagen – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-	-
Kapitalanlagen – erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	24	8
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-	-
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	-	-

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Vermögenswerten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden, beinhalten hauptsächlich Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen.

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Vermögenswerten oder finanziellen Verbindlichkeiten, die als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinsaufwendungen.

Nettogewinne oder -verluste aus Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, beinhalten hauptsächlich Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts, basierend auf der jeweiligen Bewertungsmethode. ► **SIEHE TABELLE ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 3**

Im Laufe des Jahres 2022 wurden keine Dividenden bezüglich Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet wurden, verbucht.

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten Effekte aus vorzeitiger Tilgung und Auflösungen von abgegrenzten Schulden.

NOMINALBETRÄGE ALLER AUSSTEHENDEN KURSSICHERUNGSGESCHÄFTE IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Devisentermingeschäfte	11.917	11.282
Währungsoptionen	461	391
Gesamt	12.377	11.673

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**BEIZULEGENDE ZEITWERTE IN MIO. €**

	31. Dez. 2022		31. Dez. 2021	
	Positiver beizu- legender Zeitwert	Negativer beizu- legender Zeitwert	Positiver beizu- legender Zeitwert	Negativer beizu- legender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	225	-152	246	-189
Währungsoptionen	7	-1	19	-0
Gesamt	233	-153	265	-189

NOMINALBETRÄGE DER AUSSTEHENDEN US-DOLLAR-SICHERUNGSGESCHÄFTE IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Devisentermingeschäfte	5.669	5.017
Währungsoptionen	450	318
Gesamt	6.119	5.334

FINANZRISIKEN**WÄHRUNGSRIKISIKEN**

adidas ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Der Großteil des Transaktionsrisikos ergibt sich durch die Produktbeschaffung in US-Dollar, wohingegen Verkäufe typischerweise in der funktionalen Währung der Tochterunternehmen stattfinden. Der Großteil dieser Transaktionen ist in US-Dollar, britischen Pfund, japanischen Yen und chinesischen Renminbi nominiert.

Gemäß den unternehmensinternen Treasury-Grundsätzen verfolgt adidas ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über den Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen.

Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt adidas verschiedene Hedging-Instrumente, wie z.B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungs-Swaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. Diese Verträge werden grundsätzlich als Absicherungen von Zahlungsströmen bestimmt.

Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, zu einer wesentlichen negativen Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Unternehmens führen.

Dieser Anhang enthält nähere Erläuterungen zur Bilanzierung und zu Hedge Accounting. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 02](#)

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2 KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3 KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4 KONZERNABSCHLUSS

5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Risiken sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

WECHSELKURSRISIKEN, BASIEREND AUF NOMINALBETRÄGEN IN MIO. €

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2022				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-5.879	880	442	834
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-258	14	4	168
Bruttorisiko gesamt	-6.137	894	446	1.002
Mit Währungsoptionen abgesichert	450	-	11	-
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	3.590	-696	-317	-753
Nettorisiko	-2.097	197	140	249
Zum 31. Dezember 2021				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-6.127	1.345	602	1.092
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-158	11	-36	208
Bruttorisiko gesamt	-6.285	1.356	566	1.300
Mit Währungsoptionen abgesichert	318	-33	-40	-
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.439	-1.198	-372	-1.130
Nettorisiko	-1.528	125	154	170

Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen ist auf einjähriger Basis kalkuliert worden.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 hat das Unternehmen die Auswirkungen von Veränderungen der wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital errechnet. Diese Effekte ergeben sich vor allem aus Veränderungen bei den beizulegenden Zeitwerten der Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse der ausländischen Tochterunternehmen des Unternehmens in dessen Berichtswährung, den Euro. Die Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko, einschließlich unternehmensinterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Darüber hinaus werden alle ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse ist für die Jahre 2022 und 2021 auf der gleichen Basis durchgeführt worden.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine zehnzprozentige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2022 zu einer Steigerung des Gewinns um 13 Mio. € geführt.

SENSITIVITÄTSANALYSE FÜR WECHSELKURSVERÄNDERUNGEN VON FREMDWÄHRUNGEN IN MIO. €

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2022				
	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %
Eigenkapital	-264	60	30	50
Gewinn	13	-1	-0	-4
	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %
Eigenkapital	335	-74	-36	-61
Gewinn	-15	2	0	4
Zum 31. Dezember 2021				
	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %
Eigenkapital	-351	110	37	81
Gewinn	6	-1	3	1
	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %
Eigenkapital	440	-135	-45	-99
Gewinn	-5	1	-4	-1

Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 264 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2022 hätte zu einer Reduzierung des Gewinns um 15 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 335 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des Euro gegenüber dem britischen Pfund, dem japanischen Yen und dem chinesischen Renminbi auf Gewinn und Eigenkapital sind ebenfalls gemäß den IFRS-Anforderungen 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 des Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, wird in dieser Analyse nicht umbewertet.
- Operative Aspekte, beispielsweise potenzielle Rabatte für Key Accounts, die mit den Auswirkungen von Währungseffekten auf unsere Beschaffungsaktivitäten vertraut sind (da sie bei ihrer Beschaffung für Eigenmarken ähnliche Währungseffekte spüren), werden von dieser Analyse ebenfalls ausgeschlossen.
- Das Kreditrisiko wird in dieser Analyse nicht berücksichtigt.

adidas sichert auch Bilanzrisiken zum größten Teil ab. Aufgrund seiner globalen Ausrichtung ist adidas in der Lage, das Währungsrisiko zum Teil durch ‚Natural Hedges‘ abzusichern. Das Brutto-US-Dollar-

Cashflow-Exposure des Unternehmens für 2023 lag zum Jahresende 2022 bei 7,5 Mrd. € und wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungsswaps abgesichert.

AUSFALLRISIKEN

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. adidas ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich hauptsächlich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in geringerem Umfang auch aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei, wie z.B. sonstigen Finanzanlagen, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten oder anderer Kreditgarantien entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

Ende 2022 hat es keine relevante Ausfallrisikokonzentration nach Kundentyp oder Region gegeben. Das Ausfallrisiko des Unternehmens wird vielmehr hauptsächlich durch individuelle Kundenmerkmale beeinflusst. Gemäß unseren Kreditrichtlinien werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen unsere regulären Zahlungs- und Lieferbedingungen anbieten. Außerdem definieren wir für jeden Kunden bestimmte Forderungsobergrenzen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Unternehmens nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, den Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien. Dieser Anhang enthält weitere quantitative Informationen über den Umfang, inwieweit Kreditsicherheiten das Ausfallrisiko der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen senken. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 06**

Zum Ende des Geschäftsjahres 2022 entfielen auf keinen einzelnen Kunden mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Währungs-, Rohstoff-, Zins- und Eigenkapitalsicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der Treasury-Abteilung weltweit mit Großbanken mit hoher Kreditwürdigkeit getätigt. Konzerngesellschaften dürfen nur mit Banken zusammenarbeiten, die ein Rating von BBB+ oder höher aufweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochterunternehmen auch 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 der Partnerbanken des Unternehmens monatlich überprüft. Wird eine definierte Schwelle überschritten, werden die finanziellen Vermögenswerte auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen.

► **SIEHE TREASURY**

Des Weiteren geht adidas davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da sich die Investmentgeschäfte des Unternehmens auf eine hohe Anzahl weltweit tätiger Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2022 sind vier Banken mit einem Anteil zwischen 10 % und maximal 20 % des Investmentgeschäfts von adidas verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochterunternehmen bei lokalen Banken liegt die durchschnittliche Konzentration bei 2 %. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 119 Mio. € beim Ausfall einer einzelnen Bank.

Darüber hinaus hielt adidas im Jahr 2022 währungsbezogene derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 233 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 67 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 8 %.

Gemäß IFRS 7 beinhaltet die nachfolgende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Die meisten Vereinbarungen zwischen Finanzinstituten und dem Unternehmen beinhalten ein beiderseitiges Recht zur Aufrechnung. Diese Vereinbarungen erfüllen allerdings nicht die Kriterien für die Aufrechnung in der Bilanz, da das Recht zur Aufrechnung nur bei Ausfall eines Geschäftspartners durchsetzbar ist.

Die Buchwerte der ausgewiesenen derivativen Finanzinstrumente, die von den genannten Vereinbarungen betroffen sind, sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

AUFRECHNUNGSMÖGLICHKEIT DERIVATIVER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE UND VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	2022	2021
Vermögenswerte		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	233	326
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	-	-
Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte	233	326
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	-132	-176
Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte	101	150
Verbindlichkeiten		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	-235	-234
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	-	-
Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten	-235	-234
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	132	176
Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten	-103	-58

ZINSRISIKEN

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da adidas keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen die Profitabilität, die Liquidität und die Finanzlage des Unternehmens nur geringfügig beeinträchtigen.

Zur Senkung der Zinsrisiken und zur Sicherung der finanziellen Flexibilität verfolgt adidas im Rahmen seiner Finanzstrategie das zentrale Ziel, den überschüssigen Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit weiterhin zur Reduzierung der kurzfristigen Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen. Darüber hinaus wird adidas möglicherweise adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos in Betracht ziehen. ► **SIEHE TREASURY**

AKTIENKURSRISIKEN

Aktienkursrisiken entstehen zum einen durch den Long-Term-Incentive-Plan (LTIP), ein aktienbasiertes Vergütungssystem mit Barausgleich, und zum anderen durch die (eigenkapitalneutrale) Wandelanleihe mit Barausgleich. Die Strategie von adidas ist es, dieses Risiko durch die Anwendung von Swaps und Optionen zu mindern, die die Änderungen bezüglich des Aktienkurses abdecken. Der LTIP wird mithilfe von Swaps gesichert, die als Absicherung von Zahlungsströmen klassifiziert sind. Die in die Wandelanleihe eingebettete Option mit Barausgleich ist durch eine Kaufoption gesichert. Diese gleichen sich gegenseitig aus.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 hat adidas die Auswirkungen von Veränderungen des Aktienkurses auf den Gewinn errechnet. Ein zehnpromotiger Anstieg des Kurses der adidas AG Aktie gegenüber dem

Schlusskurs zum 31. Dezember 2022 hätte zu einer Steigerung des Gewinns um 5 Mio. € und des Eigenkapitals um 3 Mio. € geführt. Ein zehnzehnter Rückgang des Aktienkurses gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2022 hätte zu einer Verringerung des Gewinns um 5 Mio. € geführt. Das Eigenkapital hätte sich entsprechend um 3 Mio. € reduziert.

FINANZIERUNGS- UND LIQUIDITÄTSRISIKEN

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. adidas sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungsbedingungen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein, um die im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit erzeugten Mittel optimal zu nutzen. Eine auf monatlicher Basis rollierende Liquiditätsplanung ermöglicht hierbei die Steuerung des Liquiditätsrisikos. Im Einklang mit der internen Finanzierungsrichtlinie verfolgt adidas darüber hinaus interne Ziele, um den Verschuldungsgrad entsprechend zu steuern. Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien sorgen darüber hinaus für weitere finanzielle Flexibilität. Grundsätzlich erlaubt die Bonitätseinstufung von adidas über der Investment-Einstufung einen effizienten Zugang zum Kapitalmarkt.

Zum 31. Dezember 2022 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Unternehmens auf 0,798 Mrd. € (2021: 3,828 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält adidas bilaterale Kreditlinien in Höhe von 4,090 Mrd. € (2021: 4,169 Mrd. €), um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. Davon sind 2,0 Mrd. € seit dem 15. November 2022 im Rahmen eines Konsortialkredits mit unseren Kernbanken fest zugesichert. ► **SIEHE TREASURY**

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert worden sind, sind tabellarisch dargestellt.

Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgeldern vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2 KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3 KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4 KONZERNABSCHLUSS

5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZUKÜNFTIGE MITTELABFLÜSSE IN MIO. €

	Bis zu 1 Jahr	Bis zu 2 Jahren	Bis zu 3 Jahren	Bis zu 4 Jahren	Bis zu 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Zum 31. Dezember 2022							
Bankkredite	29	19	19	19	7	-	93
Eurobond ¹	43	543	543	428	19	1.556	3.132
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	498	-	-	-	-	-	498
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.908	-	-	-	-	-	2.908
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	232	-	-	-	-	-	232
Abgegrenzte Schulden ²	997	-	-	-	-	4	1.001
Derivative Finanz- verbindlichkeiten	5.183	296	30	-	-	-	5.509
Gesamt	9.890	858	592	447	26	1.560	13.373
Zum 31. Dezember 2021							
Bankkredite	29	19	19	18	19	7	111
Eurobond ¹	12	12	512	12	412	1.029	1.989
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	-	494	-	-	-	-	494
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.294	-	-	-	-	-	2.294
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	180	-	-	-	-	-	180
Abgegrenzte Schulden ²	1.006	2	-	-	-	-	1.008
Derivative Finanz- verbindlichkeiten	4.175	390	5	4	4	13	4.590
Gesamt	7.696	917	536	34	435	1.049	10.666

1 Beinhaltet Zinszahlungen.

2 Ohne abgegrenzte Zinsen.

adidas hat das Geschäftsjahr 2022 mit bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 6,047 Mrd. € beendet (2021: 2,082 Mrd. €). Dieser Anhang enthält Informationen bezüglich der Methode zur Ermittlung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 26](#)

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**FINANZINSTRUMENTE ZUR ABSICHERUNG DES WÄHRUNGSRIKOS**

Zum 31. Dezember 2022 hält adidas die folgenden ausstehenden Derivate, um das Währungsrisiko abzusichern:

DURCHSCHNITTLICHE HEDGING-KURSE

Zum 31. Dezember 2022	Laufzeit	
	Kurzfristig	Langfristig
Währungsrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	1.548	154
Devisentermingeschäfte		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,096	1,064
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,865	0,877
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	133,215	135,203
Durchschnittlicher EUR/CNY-Hedging-Kurs	7,269	7,191
Währungsoptionen		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,040	1,000
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	-	-
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	130,000	-
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	-	-
Aktienkursrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	78	83
Total-Return-Swap		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	305,639	229,294

DURCHSCHNITTLICHE HEDGING-KURSE

Zum 31. Dezember 2021	Laufzeit	
	Kurzfristig	Langfristig
Währungsrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	1.206	233
Devisentermingeschäfte		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,197	1,170
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,868	0,856
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	129,346	128,729
Durchschnittlicher EUR/CNY-Hedging-Kurs	8,033	7,765
Währungsoptionen		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,212	1,150
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,894	-
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	132,372	-
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	-	-
Aktienkursrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	71	91
Total-Return-Swap		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	206,392	301,402

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Folgende Beträge beziehen sich auf das zugrunde liegende gesicherte Grundgeschäft am Bilanzstichtag:

DESIGNATION VON GESICHERTEN GRUNDGESCHÄFTEN ZUM 31. DEZEMBER 2022 IN MIO. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging- Rücklagen	Saldo der Hedging- Rücklage, der aufgelösten Sicherungs- beziehungen zugerechnet werden kann
Währungsrisiko				
Absatzgeschäfte	-205	104	-63	-
Lagerbestandsgeschäfte	76	31	8	-
Nettoinvestitionsrisiko	50	-265	-	-
Aktienkursrisiko				
Long-Term-Incentive-Pläne	85	-23	-	-

DESIGNATION VON GESICHERTEN GRUNDGESCHÄFTEN ZUM 31. DEZEMBER 2021 IN MIO. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging- Rücklagen	Saldo der Hedging- Rücklage, der aufgelösten Sicherungs- beziehungen zugerechnet werden kann
Währungsrisiko				
Absatzgeschäfte	-138	-83	-19	-
Lagerbestandsgeschäfte	-119	191	7	-
Nettoinvestitionsrisiko	52	-215	-	-
Aktienkursrisiko				
Long-Term-Incentive-Pläne	32	-5	-	-

In der Hedging-Rücklage für Nettoinvestitionsrisiko in Höhe von 265 Mio. € entfällt ein Anteil von 181 Mio. € auf Sicherungsbeziehungen mit dem chinesischen Renminbi und ein Anteil von 76 Mio. € auf Sicherungsbeziehungen mit dem russischen Rubel für die jeweils zum 31. Dezember 2022 keine ausstehenden Absicherungsgeschäfte mehr im Bestand waren.

Die folgende Tabelle zeigt die Beträge für designierte Sicherungsinstrumente und Hedging-Ineffektivität:

DESIGNIERTE SICHERUNGSTRUMENTE IN MIO. €

	2022			Einzelposten der Bilanzposition, die das Absicherungsgeschäft zeigt	Wertänderungen von Sicherungsgeschäften, die in der Hedging-Rücklage gezeigt werden	Wertänderungen von Sicherungsgeschäften, die in der Cost-of-Hedging-Rücklage gezeigt werden	Hedging-Ineffektivität, die in der Gewinn- und Verlustrechnung gezeigt wird	Einzelposten der Gewinn- und Verlustrechnung, der Hedging-Ineffektivität zeigt	Im Jahresverlauf 2022				
	Nominalwert	Aktiva	Passiva						Betrag, der von der Hedging-Rücklage in den Lagerbestand transferiert wurde	Betrag, der von der Cost-of-Hedging-Rücklage in den Lagerbestand transferiert wurde	Betrag, der von der Hedging-Rücklage in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert wurde	Betrag, der von der Cost-of-Hedging-Rücklage in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert wurde	Einzelposten in der Gewinn- und Verlustrechnung, der diese Umgliederung aufweist
Währungsabsicherungsgeschäfte – Absatz	3.081	102	2	Sonstige finanzielle Vermögenswerte /Verbindlichkeiten	205	-134	-	Umsatzerlöse	-	-	-182	64	Umsatzerlöse
Währungsabsicherungsgeschäfte – Lagerbestand	3.897	85	-54	Sonstige finanzielle Vermögenswerte /Verbindlichkeiten	-76	-39	-	Umsatzkosten	249	84	-	-	Umsatzkosten
Devisentermingeschäfte – Nettoinvestitionen	-	-	-	Sonstige finanzielle Vermögenswerte /Verbindlichkeiten	-50	-	-	Finanzergebnis	-	-	-	-	Finanzergebnis
Total-Return-Swap – Long-Term-Incentive-Plan	161	-	-82	Sonstige finanzielle Vermögenswerte /Verbindlichkeiten	-85	-	-	Finanzergebnis	-	-	67	-	Sonstige betriebliche Aufwendungen

DESIGNIERTE SICHERUNGSTRUMENTE IN MIO. €

	2021			Einzelposten der Bilanzposition, die das Absicherungsgeschäft zeigt	Wertänderungen von Sicherungsgeschäften, die in der Hedging-Rücklage gezeigt werden	Wertänderungen von Sicherungsgeschäften, die in der Cost-of-Hedging-Rücklage gezeigt werden	Hedging-Ineffektivität, die in der Gewinn- und Verlustrechnung gezeigt wird	Einzelposten der Gewinn- und Verlustrechnung, der Hedging-Ineffektivität zeigt	Im Jahresverlauf 2021				
	Nominalwert	Aktiva	Passiva						Betrag, der von der Hedging-Rücklage in den Lagerbestand transferiert wurde	Betrag, der von der Cost-of-Hedging-Rücklage in den Lagerbestand transferiert wurde	Betrag, der von der Hedging-Rücklage in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert wurde	Betrag, der von der Cost-of-Hedging-Rücklage in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert wurde	Einzelposten in der Gewinn- und Verlustrechnung, der diese Umgliederung aufweist
Währungsabsicherungsgeschäfte – Absatz	4.028	24	-107	Sonstige finanzielle Vermögenswerte /Verbindlichkeiten	138	-134	-	Umsatzkosten	-	-	-122	72	Umsatzkosten
Währungsabsicherungsgeschäfte – Lagerbestand	4.685	195	-4	Sonstige finanzielle Vermögenswerte /Verbindlichkeiten	119	-30	-	Umsatzkosten	-145	60	-	-	Umsatzkosten
Devisentermingeschäfte – Nettoinvestitionen	112	-	-	Sonstige finanzielle Vermögenswerte /Verbindlichkeiten	-52	-	-	Finanzergebnis	-	-	-	-	Finanzergebnis
Total-Return-Swap – Long-Term-Incentive-Plan	162	16	-15	Sonstige finanzielle Vermögenswerte /Verbindlichkeiten	-32	-	-	Finanzergebnis	-	-	17	-	Sonstige betriebliche Aufwendungen

Der Wegfall eines Teils des ursprünglich geplanten Beschaffungs- und Absatzvolumens in Fremdwährungen führte zu einem Überhang an Absicherungsgeschäften. Für die nicht mehr durch ein Beschaffungs- oder Absatzgeschäft gedeckten Absicherungsgeschäfte wurde gemäß IFRS 9 umgehend das Hedge-Accounting beendet und der beizulegende Zeitwert zum Zeitpunkt der Feststellung der Übersicherung erfolgswirksam aus der Hedging-Rücklage in die Gewinn- und Verlustrechnung umgebucht. Im Jahr 2022 wurde ein Betrag in Höhe von 6 Mio. € als Wertminderung in die Umsatzerlöse und 81 Mio. € als Werterhöhung in die Umsatzkosten umgebucht. In den Umsatzkosten entfällt ein Verlust in Höhe von 13 Mio. € auf das Geschäft in Russland. Seit dem Geschäftsjahr 2022 werden Währungsabsicherungsgeschäfte für den Absatz in den Umsatzerlösen ausgewiesen um die Hedging-Struktur in der Gewinn- und Verlustrechnung besser abzubilden.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Darüber hinaus wurden nicht im Hedge-Accounting gemäß IFRS 9 designierte Absicherungsgeschäfte, welche eine Übersicherung darstellten, aufgelöst, um das ökonomische Risiko zu minimieren.

Für die Übersicherungen im Zusammenhang mit dem Long-Term-Incentive-Plan aus dem Jahr 2020 wurde ein Betrag in Höhe von 5 Mio. € als Verlust in das Finanzergebnis umgegliedert.

Die folgende Tabelle zeigt die Überleitung der Eigenkapitalveränderung in Bezug auf Cashflow-Hedges, unterteilt nach Risikokategorien nach Abzug von Steuern.

ÄNDERUNGEN DER RÜCKLAGEN PRO RISIKOKATEGORIE IN MIO. €

	Hedging- Rücklage	Cost-of- Hedging- Rücklage
Saldo zum 1. Januar 2022	-109	-20
Absicherung von Zahlungsströmen		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	10	11
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	122	37
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	-50	-
Betrag, der nicht länger im OCI erfasst wird:		
Wechselkursrisiko	-68	-149
Unterjährige Geschäfte	-37	57
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	-	-
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	59	7
Eigenkapitalabsicherung		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	67	-
Saldo zum 31. Dezember 2022	-90	-58

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ÄNDERUNGEN DER RÜCKLAGEN PRO RISIKOKATEGORIE IN MIO. €

	Hedging- Rücklage	Cost-of- Hedging- Rücklage
Saldo zum 1. Januar 2021	-317	-31
Absicherung von Zahlungsströmen		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	-304	99
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	290	28
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	-52	-
Betrag, der nicht länger im OCI erfasst wird:		
Wechselkursrisiko	267	-132
Unterjährige Geschäfte	22	15
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	-	-
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	45	-
Eigenkapitalabsicherung		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	17	-
Saldo zum 31. Dezember 2021	-64	-21

adidas setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

30 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Erträge aus Übergangsdienstleistungsvereinbarungen	156	-
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	7	14
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	3	5
Übrige Erträge	7	10
Sonstige betriebliche Erträge	173	28

Die Erträge aus Übergangsdienstleistungsvereinbarungen beziehen sich auf Verträge mit dem Käufer des Reebok Geschäfts. Hierbei stellt adidas für einen begrenzten Zeitraum Dienstleitungen für einen reibungslosen Übergang des Geschäfts zu Verfügung. Die entsprechenden Kosten sind im sonstigen betrieblichen Aufwand enthalten.

31 SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Aufwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gemäß dem Umsatzkostenverfahren nach Funktionen dargestellt. Eine Ausnahme bilden die Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und auf Vertragsvermögenswerte, die in einem gesonderten Posten gemäß IFRS 9 ‚Finanzinstrumente‘ ausgewiesen werden.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen nach Funktionen umfassen Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen sowie übrige betriebliche Aufwendungen abzüglich ggf. Zuwendungen der öffentlichen Hand.

Die Aufwendungen für Marketing und Point of Sale enthalten Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z.B. Promotion-Verträge, Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich, die in den Vertriebsaufwendungen ausgewiesen werden.

Die Vertriebsaufwendungen enthalten neben Personal- und Verwaltungskosten für den Vertriebsbereich auch Aufwendungen für direkte und indirekte Beschaffung, Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich sowie Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, die im Jahr 2022 153 Mio. € (2021: 130 Mio. €) betragen.

Die Verwaltungsaufwendungen umfassen die Funktionen IT, Finanzen, Recht, Personalwesen, allgemeine Verwaltung und Geschäftsleitung.

Die übrigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten hauptsächlich Aufwendungen für Einmaleffekte sowie Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen.

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden von den entsprechenden Aufwendungen abgezogen und betragen im Jahr 2022 36 Mio. € (2021: 84 Mio. €).

32 KOSTENARTEN

Im Folgenden werden zusätzliche Informationen über die Herkunft der Aufwendungen nach Kostenarten gegeben.

Der Materialaufwand stellt den Betrag der Vorräte dar, der als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden ist.

Mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen, die sich auf Produktionskosten beziehen, sind Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte hauptsächlich in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Wertminderungsaufwendungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in einer separaten Zeile ausgewiesen.

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.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Aufwendungen, die sich auf Leasingverhältnisse beziehen, denen ein Vermögenswert von geringem Wert zugrunde liegt, werden ohne Leasingverpflichtungen aus kurzfristigen Leasingverhältnissen gezeigt.

AUFWENDUNGEN NACH KOSTENARTEN IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Materialaufwand	11.798	10.421
Abschreibungen	1.220	1.141
Davon: in den Umsatzkosten enthalten	51	79
Davon: in dem Personalaufwand enthalten	10	11
Wertminderungsaufwendungen	154	8
Wertaufholungen	-4	-34
Löhne und Gehälter ¹	2.444	2.294
Sozialabgaben ¹	276	238
Pensionsaufwand ¹	136	127
Personalaufwand ¹	2.856	2.659
Aufwand für kurzfristige Leasingverhältnisse	14	11
Aufwand für Leasingverhältnisse über einen Vermögenswert von geringem Wert	0	0
Aufwand für variable Leasingzahlungen	118	140

¹ Vorjahreswert angepasst, um eine sachgerechte Aufteilung der Kosten zu gewährleisten.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den Aufwendungen nach Funktionen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 31](#)

33 FINANZERTRÄGE/FINANZAUFWENDUNGEN

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

FINANZERTRÄGE IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	23	12
Zinserträge aus nichtfinanziellen Vermögenswerten	0	0
Sonstige	16	7
Finanzerträge	39	19

FINANZAUFWENDUNGEN IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	125	109
Davon: Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten	83	66
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten	12	2
Wechselkursverluste, netto	166	37
Sonstige	17	4
Finanzaufwendungen	320	153

Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, setzen sich hauptsächlich aus Zinserträgen aus Bankguthaben und Darlehen zusammen, die unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘ berechnet wurden.

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 solcher finanziellen Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert werden in den sonstigen Finanzerträgen oder -aufwendungen ausgewiesen.

Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinsen aus Leasingverbindlichkeiten sowie Zinsen auf Finanzverbindlichkeiten, die unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘ berechnet wurden.

Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten beinhalten vor allem die Effekte aus der Bewertung zum Barwert bei sonstigen Rückstellungen und Zinsen auf nichtfinanzielle Verbindlichkeiten, wie z.B. Steuerschulden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen bezüglich Wertpapieren, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 14](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 17](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#)

34 HOCHINFLATION

Aufgrund der rapiden Abwertung des argentinischen Pesos und der türkischen Lira werden Argentinien und die Türkei als hochinflationär angesehen, und dementsprechend wurde IAS 29 erstmals im dritten Quartal 2018 (Argentinien) bzw. im zweiten Quartal 2022 (Türkei) angewendet. Um die Änderung der Kaufkraft zu reflektieren, wurden die Jahresabschlüsse der Tochterunternehmen, deren funktionale Währung der argentinische Peso oder die türkische Lira ist, rückwirkend zum 1. Januar 2018 für das Geschäftsjahr 2018 (argentinischer Peso) bzw. rückwirkend zum 1. Januar 2022 für das Geschäftsjahr 2022 (türkische Lira) umgerechnet. Die Abschlüsse basieren auf dem Konzept der historischen Anschaffungs- und/oder Herstellungskosten. Die Vorjahreszahlen des argentinischen Pesos werden in der am 31. Dezember 2021 geltenden Maßeinheit angegeben. Gemäß IAS 21 'Auswirkungen von Wechselkursänderungen', Abschnitt 42, müssen Vergleichsbeträge aus Vorperioden für die türkische Lira nicht umgerechnet werden.

Der argentinische Preisindex betrug zum 31. Dezember 2022 15.047,61 (2021: 7.714,09). Der Preisindex in der Türkei betrug zum 31. Dezember 2022 1.128,45 (2021: 686,95).

Sowohl für Argentinien wie auch für die Türkei wurde für die Umrechnung in die Berichtswährung Euro für alle Posten der Stichtagskurs zum 31. Dezember 2022 herangezogen. Im Einzelabschluss der Tochterunternehmen wurde das Nettovermögen an die Preisänderungen angepasst.

35 ERTRAGSTEUERN

Die adidas AG und ihre deutschen Tochterunternehmen unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2022 und 2021 anzuwendende Körperschaftsteuersatz beträgt 15 %. Zusätzlich wird ein Solidaritätszuschlag von 5,5 % erhoben. Die Gewerbesteuer beträgt ca. 11,4 % des steuerpflichtigen Einkommens.

Bei den ausländischen Tochterunternehmen werden für die Berechnung der latenten Steuern die am Bilanzstichtag gültigen oder bereits rechtskräftig beschlossenen Steuersätze verwendet.

LATENTE STEUERANSPRÜCHE/-SCHULDEN

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn:

- die Einheit einen Rechtsanspruch zur Saldierung kurzfristiger Steueransprüche mit kurzfristigen Steuerschulden hat; und
- die latenten Steueransprüche und die latenten Steuerschulden sich auf Ertragsteuern beziehen, die von derselben Steuerbehörde erhoben werden, entweder in Bezug auf:
 - die gleiche steuerpflichtige Einheit; oder
 - verschiedene steuerpflichtige Einheiten, die beabsichtigen entweder die kurzfristigen Steuerschulden und -ansprüche auf Nettobasis zu regeln, oder gleichzeitig die Steueransprüche zu realisieren und die Steuerschulden begleichen wollen, in jeder künftigen Rechnungsperiode, in der wesentliche Beträge an latenten Steuerschulden oder -ansprüchen voraussichtlich beglichen oder realisiert werden.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Dementsprechend werden sie in der Konzernbilanz wie folgt ausgewiesen:

LATENTE STEUERANSPRÜCHE/-SCHULDEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Latente Steueransprüche	1.216	1.263
Latente Steuerschulden	-135	-122
Latente Steueransprüche, netto	1.082	1.141

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche netto stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER LATENTEN STEUERANSPRÜCHE IN MIO. €

	2022	2021
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	1.141	992
Latente Steuererträge	-76	-112
Veränderung Konsolidierungskreis	23	-
Umbuchung auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	-	278
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis ¹	-44	-13
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis ²	21	-26
Währungsumrechnungseffekte	17	22
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	1.082	1.141

¹ Siehe Erläuterung 23.

² Siehe Erläuterung 28.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -schulden des Unternehmens nach Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

LATENTE STEUERN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Langfristige Vermögenswerte	462	460
Kurzfristige Vermögenswerte	245	235
Schulden und Rückstellungen	852	953
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	126	178
Latente Steueransprüche	1.685	1.826
Langfristige Vermögenswerte	421	527
Kurzfristige Vermögenswerte	71	114
Schulden und Rückstellungen	111	44
Latente Steuerschulden	603	685
Latente Steueransprüche, netto	1.082	1.141

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 2022 von 222 Mio. € auf 406 Mio. € erhöht. Sie entfallen größtenteils auf steuerliche Verlustvorträge und ungenutzte Steuergutschriften für Steuern der Steuergruppe USA, die ab 2029 schrittweise verfallen. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Tochterunternehmen in Ländern, in denen nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die hiermit im Zusammenhang stehenden Steuervorteile realisiert werden.

adidas berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für nicht ausgeschüttete Gewinne ausländischer Tochterunternehmen, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Sollten diese Gewinne, deren Wert nur aufwändig zu ermitteln ist, als Dividenden ausgeschüttet werden oder sollte das Unternehmen seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußern, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

STEUERAUFWAND

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

ERTRAGSTEUERAUFWAND IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Laufender Steueraufwand	156	377
Latente Steuererträge	-23	-17
Ertragsteueraufwand	134	360

In den latenten Steuererträgen ist ein Steueraufwand von 6 Mio. € enthalten (2021: Steuerertrag von 5 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Der anzuwendende Steuersatz des Unternehmens ist 27,4 % (2021: 27,4 %), welcher der anzuwendende Steuersatz der adidas AG ist.

Der effektive Steuersatz des Unternehmens weicht von dem anzuwendenden Steuersatz in Höhe von 27,4 % wie folgt ab:

ÜBERLEITUNG DES STEUERSATZES

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022		1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	106	27,4	507	27,4
Steuersatzunterschiede	-59	-15,1	-155	-8,4
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	-160	-41,2	-7	-0,4
Verlustvorträge, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	251	64,6	-38	-2,0
Änderung von Steuersätzen	-7	-1,7	2	0,1
Sonstige, netto	-3	-0,6	-4	-0,2
Quellensteueraufwand	5	1,2	55	3,0
Ertragsteueraufwand	134	34,5	360	19,4

Für das Geschäftsjahr 2022 ergibt sich ein effektiver Steuersatz von 34,5 %. Der effektive Steuersatz im Geschäftsjahr 2021 betrug 19,4 %.

Der Posten ‚Nicht abzugsfähige Aufwendungen‘ umfasst Steueraufwand/Steuererträge im Zusammenhang mit steuerfreien Erträgen, die Entwicklung der Rückstellungen für ungewisse Steuerpositionen sowie periodenfremde Steueraufwendungen/-erträge. Im Geschäftsjahr 2022 beläuft sich der Ertragsteuerertrag, der sich auf Vorjahre bezieht, auf 118 Mio. € (2021: Steuerertrag von 57 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2022 beinhaltet der Posten ‚Verlustvorträge, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten und Veränderungen der Wertberichtigungen‘ im Wesentlichen die Wertberichtigungen in den USA, Russland und Argentinien (278 Mio. €) und eine Auflösung der Wertberichtigung in Brasilien (31 Mio. €). Im Geschäftsjahr 2021 bezogen sich die Veränderungen der Wertberichtigungen im Wesentlichen auf die USA, Argentinien, Brasilien und Hong Kong.

Für das Geschäftsjahr 2022 beläuft sich der Gesamtsteuervorteil aus zuvor nicht aktivierten Steuerverlusten, Steuergutschriften oder temporären Differenzen aus Vorjahren, die zu einer Reduzierung des laufenden Steueraufwands genutzt worden sind, auf 5 Mio. €. Dieser Betrag entfällt größtenteils auf die USA (2021: 15 Mio. €).

Der Posten ‚Änderung von Steuersätzen‘ spiegelt im Geschäftsjahr 2022 im Wesentlichen die Steuersatzerhöhung in der Schweiz wider. Im Geschäftsjahr 2021 bezog sich die Änderung von Steuersätzen im Wesentlichen auf die Steuersatzreduzierung in Argentinien, Frankreich und der Schweiz.

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN

3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR

4 KONZERNABSCHLUSS

5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

36 ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr, abzüglich der von adidas erworbenen eigenen Aktien, ermittelt.

ERGEBNIS JE AKTIE

	Fortgeführte Geschäftsbereiche		Aufgegebene Geschäftsbereiche		Gesamt	
	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	254	1.492	–	–	–	–
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	26	42	–	–	–	–
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	228	1.450	384	666	612	2.116
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	183.263.629	194.172.984	183.263.629	194.172.984	183.263.629	194.172.984
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	1,25	7,47	2,09	3,43	3,34	10,90
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	228	1.450	384	666	612	2.116
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	–	–	–	–	–	–
Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)	228	1.450	384	666	612	2.116
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	183.263.629	194.172.984	183.263.629	194.172.984	183.263.629	194.172.984
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	–	–	–	–	–	–
Verwässerungseffekt aus anteilsbasierten Vergütungen	4.458	5.097	4.458	5.097	4.458	5.097
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	183.268.087	194.178.081	183.268.087	194.178.081	183.268.087	194.178.081
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	1,25	7,47	2,09	3,43	3,34	10,90

SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

37 SEGMENTINFORMATIONEN

adidas ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln.

In Anlehnung an die Berichterstattungsstruktur des Unternehmens für Managementzwecke nach Märkten und gemäß der Definition des IFRS 8 ‚Geschäftssegmente‘ sind zum 31. Dezember 2022 fünf Geschäftssegmente bestimmt worden: Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nordamerika, China, Asien- Pazifik und Lateinamerika.

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und E-Commerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von Produkten der Marke adidas an den Einzelhandel und Endkonsument*innen beziehen.

‚Andere Geschäftsbereiche‘ umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Label Y-3 und andere nachrangige Geschäftsbereiche, welche nicht gesondert von den Hauptentscheidungsträgern überwacht werden. Auch bestimmte zentralisierte Funktionen des Unternehmens erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 bezüglich Geschäftssegmenten. Dies gilt vor allem für die Funktionen Global Brands und Global Sales (zentrale Marken- und Vertriebssteuerung), das zentrale Treasury und die weltweite Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Unternehmenszentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralbereiche entfallen, werden in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Der Hauptentscheidungsträger des Unternehmens ist definiert als der gesamte Vorstand der adidas AG.

Die Umsatzerlöse entsprechen den Erlösen aus Verträgen mit Kunden. Zwischen den berichtspflichtigen Segmenten fallen keine Innenumsätze an. Die zur Erstellung der Segmentinformationen angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsregeln stimmen mit denen des Unternehmens überein. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 02](#)

Das Ergebnis der berichtspflichtigen Segmente wird in dem Posten ‚Segmentbetriebsergebnis‘ berichtet. Dieser Posten ist definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment zurechenbaren sonstigen betrieblichen Aufwendungen zuzüglich der Lizenz- und Provisionserträge und der sonstigen betrieblichen Erträge, jedoch ohne Berücksichtigung der Kosten der Zentralbereiche sowie der zentralen Aufwendungen für Marketing.

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 Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichterstattung, obwohl beide nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind. Einem Segment nicht direkt zurechenbare Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen werden in den Überleitungsrechnungen unter den Posten ‚Zentralbereiche‘ und ‚Konsolidierung‘ ausgewiesen.

Die Segmentschulden enthalten lediglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft, da keine weiteren Verbindlichkeiten regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet werden.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Hauptentscheidungsträger berichtet.

SEGMENTANGABEN I IN MIO. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten) ¹		Segmentbetriebsergebnis ¹		Segmentvermögenswerte ²		Segmentsschulden ²	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
EMEA	8.550	7.760	1.678	1.658	2.960	2.100	294	226
Nordamerika	6.398	5.105	989	960	2.588	1.521	139	109
China	3.179	4.597	322	1.194	1.361	1.535	218	214
Asien-Pazifik	2.241	2.180	486	457	712	521	78	65
Lateinamerika	2.110	1.446	474	265	812	481	128	86
Berichtspflichtige Segmente	22.478	21.088	3.949	4.533	8.434	6.158	856	700
Andere Geschäftssegmente	150	145	27	28	49	43	4	5
Gesamt	22.628	21.234	3.976	4.561	8.483	6.201	861	705

1 1. Januar bis 31. Dezember.
2 Zum 31. Dezember.

SEGMENTANGABEN II IN MIO. €

	Investitionen ¹		Abschreibungen ¹		Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen ¹	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
EMEA	146	129	335	289	116	-24
Nordamerika	73	33	156	138	-1	-1
China	78	127	256	218	6	-1
Asien-Pazifik	52	36	134	77	5	1
Lateinamerika	29	22	56	127	-	-
Berichtspflichtige Segmente	378	346	937	850	126	-26
Andere Geschäftssegmente	1	2	2	4	1	-
Gesamt	379	349	940	855	126	-26

1 1. Januar bis 31. Dezember.

In der folgenden Tabelle sind die Umsatzerlöse (mit Dritten) nach Segmenten und Produktgruppen aufgeschlüsselt.

UMSATZERLÖSE (MIT DRITTEN) IN MIO. €

	EMEA		Nordamerika		China		Asien-Pazifik	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Schuhe	4.529	4.038	3.637	2.843	1.709	2.408	1.177	1.091
Bekleidung	3.464	3.273	2.239	1.905	1.379	2.057	917	947
Ausrüstung	556	449	522	357	91	133	148	143
Gesamt	8.550	7.760	6.398	5.105	3.179	4.597	2.241	2.180

	Lateinamerika		Berichtspflichtige Segmente		Andere Geschäftssegmente		Summe	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Schuhe	1.291	895	12.344	11.275	59	61	12.402	11.336
Bekleidung	671	468	8.670	8.650	62	61	8.732	8.710
Ausrüstung	148	83	1.464	1.164	29	23	1.493	1.187
Gesamt	2.110	1.446	22.478	21.088	150	145	22.628	21.234

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**ÜBERLEITUNGSRECHNUNGEN**

Die folgenden Tabellen enthalten Überleitungsrechnungen der Segmentinformationen zu den aggregierten Konzernabschlussgrößen unter Berücksichtigung von Posten, die nicht einem Segment direkt zugerechnet werden können.

UMSATZERLÖSE (MIT DRITTEN) IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Berichtspflichtige Segmente	22.478	21.088
Andere Geschäftssegmente	150	145
Umsatzerlöse aus Segmenten	22.628	21.234
Zentralbereiche / Konsolidierung	-117	-
Gesamte Umsatzerlöse	22.511	21.234

BETRIEBSERGEBNIS IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	3.949	4.533
Betriebsergebnis in Andere Geschäftssegmente	27	28
Segmentbetriebsergebnis	3.976	4.561
Zentralbereiche	-2.169	-1.716
Zentrale Aufwendungen für Marketing	-934	-814
Konsolidierung	-203	-45
Betriebsergebnis	669	1.986
Finanzerträge	39	19
Finanzaufwendungen	-320	-153
Gewinn vor Steuern	388	1.852

INVESTITIONEN IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Berichtspflichtige Segmente	379	346
Andere Geschäftssegmente	1	2
Zentralbereiche	316	318
Gesamt	696	667

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ABSCHREIBUNGEN IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Berichtspflichtige Segmente	937	856
Andere Geschäftssegmente	2	2
Zentralbereiche	280	283
Gesamt	1.220	1.141

WERTMINDERUNGS-AUFWENDUNGEN UND WERTAUFHOLUNGEN IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Berichtspflichtige Segmente	126	-26
Andere Geschäftssegmente	1	-
Zentralbereiche	23	-1
Gesamt	150	-27

VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	8.434	6.158
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte von Andere Geschäftssegmente	49	43
Segmentvermögenswerte	8.483	6.201
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	20	-17
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	1.811	4.574
Sonstige kurzfristige Aktiva	1.418	1.153
Langfristige Aktiva	8.563	8.193
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte	-	2.033
Gesamt	20.296	22.137

SCHULDEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	856	700
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von Andere Geschäftssegmente	4	5
Segmentschulden	860	705
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	2.048	1.589
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1.594	966
Sonstige kurzfristige Passiva	4.755	5.112
Langfristige Passiva	5.688	5.334
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Verbindlichkeiten	-	594
Gesamt	14.945	14.300

GEOGRAFISCHE INFORMATIONEN

Die Umsatzerlöse (mit Dritten) werden in dem geografischen Markt ausgewiesen, in dem sie realisiert werden. Langfristige Vermögenswerte werden unabhängig von der Segmentstruktur dem geografischen Markt nach dem Sitz des jeweiligen Tochterunternehmens zugeordnet. Diese bestehen aus Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerten, Markenrechten, Nutzungsrechten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

GEOGRAFISCHE INFORMATIONEN NACH MÄRKTEN IN MIO. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
EMEA	8.567	7.887	3.238	3.222
Nordamerika	6.398	5.110	1.367	1.254
China	3.195	4.597	1.136	1.126
Asien-Pazifik	2.241	2.193	809	762
Lateinamerika	2.109	1.446	160	115
Gesamt	22.511	21.234	6.710	6.479

GEOGRAFISCHE INFORMATIONEN NACH LÄNDERN IN MIO. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten) – fortgeführte Geschäftsbereiche		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Deutschland, Europa	1.558	1.360	1.367	1.313
USA, Nordamerika	5.959	4.803	1.269	1.169

38 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

Im Jahr 2022 resultierte der Mittelabfluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus dem niedrigeren Gewinn vor Steuern und einem Anstieg an operativem kurzfristigem Betriebskapital.

Der Nettomittelzufluss aus der Investitionstätigkeit im Jahr 2022 resultiert vor allem aus dem Verkauf des Reebok Geschäfts. Dem gegenüber stehen Auszahlungen für sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen sowie die Veränderung in den Erlösen aus dem Erwerb/Abgang von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit steht in erster Linie im Zusammenhang mit der gezahlten Dividende an Anteilseigner der adidas AG, dem Rückerwerb eigener Aktien und den Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten. Dem stehen zwei neue Bonds gegenüber, welche im Geschäftsjahr ausgegeben worden sind.

MITTELABFLUSS/-ZUFLUSS AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN MIO. €

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Mittelabfluss/-zufluss aus betrieblicher Tätigkeit	-85	320
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-	-9
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-6	-39
Mittelabfluss/-zufluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-91	272

Im Jahr 2022 hat es folgende Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten gegeben, bei denen die entsprechenden Zahlungen als Bestandteil des Nettomittelabflusses aus der Finanzierungstätigkeit gezeigt werden:

AUSWIRKUNGEN DER VERÄNDERUNGEN VON FINANZVERBINDLICHKEITEN AUF DEN NETTOMITTELABFLUSS AUS DER FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT IN MIO. €

	1. Jan. 2022	Netto- Zahlungen/ Einzahlun- gen in der Periode	Nicht zahlungswirksame Veränderungen					31. Dez. 2022
			IFRS 16 Leasing- verträge	Zeitwert- änderungen	Umglie- derung inner- halb der Finanzver- bindlich- keiten	Sonstige	Währungs- kurseffekte	
Kurzfristige Finanzverbindlich- keiten	29	-19	-	-	513	4	-	527
Langfristige Finanzverbindlich- keiten	2.466	994	-	-	-513	-1	-	2.946
Leasingverbindlich- keiten	2.836	-719	887	-	-	-9	-9	2.986
Gesamt	5.331	256	887	-	0	-6	-9	6.459

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AUSWIRKUNGEN DER VERÄNDERUNGEN VON FINANZVERBINDLICHKEITEN AUF DEN NETTOMITTELABFLUSS AUS DER FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT IN MIO. €

	1. Jan. 2021	Netto- Zahlungen/ Einzahlun- gen in der Periode	Nicht zahlungswirksame Veränderungen				Währungs- kurseffekte	31. Dez. 2021
			IFRS 16 Leasing- verträge	Zeitwert- änderungen	Umgliede- rung zu Verbindlich- keiten als zur Veräuße- rung klassifiziert	Sonstige		
Kurzfristige Finanzverbindlich- keiten	686	-679	-	-	-	21	0	29
Langfristige Finanzverbindlich- keiten	2.482	-	-	-	-	-16	-	2.466
Leasingverbindlich- keiten	2.722	-645	780	-	-147	25	101	2.836
Gesamt	5.890	-1.324	780	-	-147	30	101	5.331

39 SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

adidas 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. 2022	31. Dez. 2021
Innerhalb eines Jahres	1.251	1.345
Zwischen einem und fünf Jahren	2.974	3.352
Über fünf Jahre	717	1.015
Gesamt	4.942	5.712

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2022 Restlaufzeiten von bis zu 22 Jahren.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2021 hat es keine signifikanten Neuverträge oder Verlängerungen gegeben, sodass der Rückgang der Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen hauptsächlich die jährliche Amortisation reflektiert.

adidas hat sonstige finanzielle Verpflichtungen und Mietverpflichtungen, die folgende Laufzeiten haben:

FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN AUS SONSTIGEN VERTRÄGEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Innerhalb eines Jahres	80	84
Zwischen einem und fünf Jahren	197	238
Über fünf Jahre	79	74
Gesamt	356	396

Die Verträge haben Restlaufzeiten von einem Jahr bis 10 Jahre und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln.

DIENSTLEISTUNGSVERTRÄGE

adidas hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Die finanziellen Verpflichtungen aus diesen Verträgen haben die folgenden Fälligkeiten:

FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN AUS DIENSTLEISTUNGSVERTRÄGEN IN MIO. €

	31. Dez. 2022	31. Dez. 2021
Innerhalb eines Jahres	397	276
Zwischen einem und fünf Jahren	481	361
Über fünf Jahre	3	29
Gesamt	881	666

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Zum 31. Dezember 2022 bestehen Eventualverbindlichkeiten in Zusammenhang mit Garantien aus Leasingverträgen in Höhe von 73 Mio. €. Diese beziehen sich hauptsächlich auf das Reebok Geschäft und konnten bei dessen Veräußerung nicht beendet werden.

PROZESS- UND SONSTIGE RECHTLICHE RISIKEN

Das Unternehmen ist gegenwärtig in verschiedene Rechtsstreitigkeiten verwickelt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit, hauptsächlich im Zusammenhang mit Distributionsverträgen, gewerblichen Schutz- und Urheberrechten sowie Partnerschaftsverträgen, ergeben. Sofern die eventuelle Verbindlichkeit zuverlässig geschätzt werden kann, sind die Risiken aus diesen Rechtsstreitigkeiten in den sonstigen Rückstellungen berücksichtigt. Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 19](#)

Das Unternehmen befindet sich gegenwärtig in einer Auseinandersetzung mit den lokalen Finanzbehörden in Südafrika (SARS) bezüglich Zöllen auf importierte Produkte. Im Juni 2018 hat SARS einen Bescheid über Zollabgaben (inklusive Zinsen und Bußgeldern) für die Jahre 2007 bis 2013 in Höhe von 1.871 Mio. ZAR (103 Mio. €) erlassen. adidas hat eine Aussetzung der Zahlungsverpflichtung beantragt und 2019 Einspruch gegen den Bescheid vor dem Oberlandesgericht in Südafrika eingelegt. Falls das Gericht zugunsten SARS entscheidet, wird adidas Berufung vor dem obersten Bundesgericht von Südafrika einlegen. Aufgrund externer Rechtsgutachten geht das Management derzeit davon aus, dass die Forderung von SARS zu keinem Zahlungsabfluss führen wird. Aus diesem Grund ist keine Rückstellung in der Konzernbilanz berücksichtigt worden.

Im Zusammenhang mit den finanziellen Unregelmäßigkeiten bei der Reebok India Company im Jahr 2012 sind verschiedene rechtliche Unsicherheiten identifiziert worden. Zum jetzigen Zeitpunkt kann das letzte Risiko nicht abschließend bestimmt werden. Basierend auf den Einschätzungen externer Berater*innen und interner Bewertungen geht das Management davon aus, dass das Eintreten eines Mittelabflusses bei der Erfüllung unwahrscheinlich ist. Somit wird es keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Aktiva und Passiva, die Finanzlage und den Gewinn des Unternehmens geben.

Im Oktober 2018 wurde ein ehemaliger Mitarbeitender eines US-Tochterunternehmens wegen Straftaten in Zusammenhang mit Betrug und unrechtmäßigen Zahlungen an bestimmte College-Basketballspieler bzw. deren Familien während seiner Tätigkeit bei dem US-Tochterunternehmen verurteilt. Das US-Tochterunternehmen arbeitete mit der vollumfänglichen Unterstützung des Unternehmens mit den Anklagebehörden zusammen, u. a. durch eine interne Untersuchung mithilfe einer externen Rechtsberatung. Das Management geht davon aus, dass die Auswirkungen der Handlungen des

ehemaligen Mitarbeitenden keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden.

Im Jahr 2012 brachte sowohl adidas als auch Nike Schuhe mit gestricktem Obermaterial auf den Markt. Die Produkte von Nike tragen die Bezeichnung ‚Flyknit‘, die Schuhe von adidas ‚Primeknit‘. Seit 2012 haben beide Unternehmen verschiedene Gerichtsverfahren in Europa und den USA eingeleitet, die die Patente des jeweils anderen Unternehmens im Bereich des gestrickten Obermaterials angegriffen haben.

Im Dezember 2021 hat Nike bei der Internationalen Handelskommission der USA (International Trade Commission – ITC) ein Verfahren gegen adidas eingeleitet. Nike behauptet, dass bestimmte adidas Schuhe sechs US-Patente verletzen, die die Flyknit-Technologie von Nike abdecken. Nike hat insbesondere beantragt, dass die ITC (i) die Einfuhr von adidas Schuhen in die USA verbietet, die die sechs US-Flyknit-Patente von Nike verletzen, und (ii) eine dauerhafte Verfügung erlässt, die es adidas verbietet, gestrickte Schuhprodukte in die USA einzuführen, zu vertreiben, zu vermarkten, anzubieten oder zu verkaufen, die Nikes sechs US-Flyknit-Patente verletzen.

Parallel dazu hat Nike eine Klage wegen Patentverletzung gegen die adidas AG, adidas North America, Inc. und adidas America, Inc. beim US-Bezirksgericht in Portland/Oregon eingereicht. Nike behauptet, dass bestimmte adidas Schuhprodukte mit gestricktem Obermaterial neun von Nikes US-Patenten zur Flyknit-Technologie verletzen. Nike fordert (i) eine gerichtliche Verfügung, die adidas daran hindert, Nikes Patente zu verletzen, und (ii) Schadensersatz von adidas für vergangene Verkäufe von Primeknit-Produkten in den USA. Das Verfahren vor dem Bezirksgericht ist ausgesetzt worden, bis die ITC eine Entscheidung gefällt hat.

adidas und Nike haben im August 2022 ihre Streitigkeiten beigelegt. Auf Antrag beider Parteien haben die ITC und das US-Bezirksgericht die anhängigen Verfahren eingestellt.

Im Zusammenhang mit der Beendigung der Yeezy Partnerschaft hat adidas ein Schiedsverfahren gegen Ye und von ihm kontrollierte Unternehmen (Beklagte) eingeleitet, in dem es unter anderem Schadensersatz geltend macht. In diesem Zusammenhang erhoben die Beklagten wiederum Ansprüche gegen adidas im Wege der Widerklage. Das Management geht derzeit davon aus, dass die von den Beklagten erhobenen Forderungen zu keinem Zahlungsabfluss führen werden.

40 BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Gemäß den Definitionen des IAS 24 ‚Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen‘ sind der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahestehende Personen identifiziert worden. Die Mitglieder dieser Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane erhalten im Wesentlichen Bezüge im Rahmen ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen. Dieser Konzernabschluss enthält weitere Informationen über die Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG. ► **ERLÄUTERUNG 41**

Darüber hinaus bestand im Geschäftsjahr eine Markenbotschaftervereinbarung zwischen adidas International, Inc. und dem Aufsichtsratsmitglied Jackie Joyner-Kersey. Für ihre Tätigkeit im Rahmen dieser Vereinbarung erhielt Jackie Joyner-Kersey im Jahr 2022 eine feste Vergütung von insgesamt 0,1 Mio. \$ (2021: 0,1 Mio. \$). Zum Abschlussstichtag bestanden in diesem Zusammenhang keine ausstehenden Salden.

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrates sowie deren enge Familienmitglieder können frei Aktien der Gesellschaft am Markt erwerben oder verkaufen. Die von diesem Personenkreis gehaltenen Aktien sind regulär dividendenberechtigt, sodass die von der Hauptversammlung 2022 beschlossene Dividende pro gehaltener Aktie im Jahr 2022 an diese Personen ausbezahlt wurde. Den Arbeitnehmervertretern im

Aufsichtsrat steht darüber hinaus die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm der adidas AG offen. Der Erwerb der Aktien erfolgt mit einem Rabatt von 15 % zu denselben Konditionen wie für andere Arbeitnehmende. Teilnehmende, die ihre selbst erworbenen Aktien für mindestens ein Jahr halten, erhalten anschließend für je sechs selbst erworbene Aktien eine Aktie ohne Zuzahlung, sofern sie zu diesem Zeitpunkt noch adidas Mitarbeitende sind. ► **ERLÄUTERUNG 26**

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats können im normalen Geschäftsverlauf Produkte von der Gesellschaft erwerben.

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat erhalten zusätzlich zu ihren Bezügen für die Aufsichtsratsstätigkeit Gehälter im Rahmen ihrer regulären Arbeitsverträge. Diese sind nicht durch ihre Aufsichtsratsstätigkeit beeinflusst.

Eine Aufstellung der in den Konzernabschluss der adidas AG einbezogenen Tochterunternehmen ist dem Konzernanhang des Konzernabschlusses als Anlage I beigefügt. Salden und Geschäftsvorfälle zwischen der Gesellschaft und ihren Tochterunternehmen, die nahestehende Unternehmen und Personen sind, wurden im Zuge der Konsolidierung eliminiert und werden in dieser Erläuterung nicht dargestellt.

► **SIEHE ANTEILSBESITZ**

Darüber hinaus ist der adidas Pension Trust e. V. als nahestehende Person anzusehen. Basierend auf einem Contractual Trust Arrangement, verwaltet der adidas Pension Trust e. V. im Rahmen einer Verwaltungstreuhand das Planvermögen zur Ausfinanzierung und Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG. Mitglieder des Vereins können Arbeitnehmende, leitende Angestellte und Mitglieder des Vorstands der adidas AG sein. Die adidas AG besitzt das Recht, sich Pensionszahlungen für das entsprechende Geschäftsjahr vom adidas Pension Trust e. V. unter bestimmten vertraglich vereinbarten Bedingungen erstatten zu lassen. Zum 31. Dezember 2022 verwaltete der adidas Pension Trust e. V. treuhänderisch ein Planvermögen für die adidas AG von 331,7 Mio. € (2021: 355,1 Mio. €). Im Jahr 2022 hat die adidas AG Mietzahlungen in Höhe von 6,3 Mio. € (2021: 6,0 Mio. €) an den adidas Pension Trust e. V. geleistet. Zum 31. Dezember 2022 bestanden keine offenen Verbindlichkeiten gegenüber dem adidas Pension Trust e. V. (2021: 0,1 Mio. €). Es bestanden offene Forderungen gegenüber dem adidas Pension Trust e. V. in Höhe von 0,1 Mio. € (2021: 0 €).

► **SIEHE ERLÄUTERUNG 24**

41 SONSTIGE ANGABEN

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2021 bis 31. Dez. 2021
Einzelhandel	31.698	32.678
Vertrieb	3.204	3.359
Logistik	8.530	8.558
Marketing	4.742	4.481
Zentrale Verwaltung	5.287	4.917
Produktion	520	479
Forschung und Entwicklung	1.051	954
Informationstechnologie	4.810	3.535
Gesamt	59.842	58.959

HONORAR FÜR DIENSTLEISTUNGEN DES ABSCHLUSSPRÜFERS DES KONZERNABSCHLUSSES

Das als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfungen umfasst die Aufwendungen der adidas AG, Herzogenaurach, sowie aller deutschen Tochterunternehmen der adidas AG. Das Honorar der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für Abschlussprüfungsleistungen beträgt im Geschäftsjahr 2022 2,0 Mio. € (2021: 1,6 Mio. €); davon entfallen auf das Vorjahr 0,2 Mio. € (2021: 0,3 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0 Mio. € (2021: 0,1 Mio. €), für andere Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,3 Mio. € (2021: 0,3 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,2 Mio. € (2021: 0,3 Mio. €) aufgewendet.

Das Honorar für Abschlussprüfungsleistungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bezieht sich vor allem auf die Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der adidas AG sowie die Prüfung des Jahresabschlusses ihres Tochterunternehmens, der adidas CDC Immobilieninvest GmbH.

Andere Bestätigungsleistungen betreffen gesetzlich oder vertraglich vorgesehene Bestätigungsleistungen, wie die Prüfung der nicht finanziellen Erklärung, die European-Market-Infrastructure-Regulation-(EMIR)-Prüfungen nach § 20 WpHG, Prüfungen gemäß der Verpackungsverordnung (VerpackV), die Erteilung von Comfort Lettern und andere vertraglich vereinbarte Bestätigungsleistungen.

Die sonstigen Leistungen betreffen insbesondere eine Statusüberprüfung hinsichtlich der Ermittlung eines nicht finanziellen KPI.

BEZÜGE VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND DER ADIDAS AG

Aufsichtsrat

Die gemäß der Satzung der adidas AG an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende jährliche Gesamtvergütung belief sich inklusive Steuergelder auf insgesamt 2,8 Mio. € (2021: 2,2 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2022 keine Kredite oder Vorschusszahlungen von der Gesellschaft.

Dieser Konzernabschluss enthält weitere Informationen über eine bestehende Markenbotschaftervereinbarung zwischen adidas International, Inc. und dem Aufsichtsratsmitglied Jackie Joyner-Kersey. ► **ERLÄUTERUNG 40**

Vorstand

Die Gesamtbezüge (aufwandsbasiert) der Mitglieder des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2022 22,0 Mio. € (2021: 30,8 Mio. €); davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 6,5 Mio. € (2021: 13,1 Mio. €). Eine anteilsbasierte Vergütung wurde nicht gewährt (2021: 14,2 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2022 3,5 Mio. € (2021: 3,5 Mio. €). Der Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen für Mitglieder des Vorstands betrug zum 31. Dezember 2022 15,3 Mio. € (2021: 15,3 Mio. €).

Zum 31. Dezember 2022 bestehen keine Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten für Mitglieder des Vorstandes (2021: 13,4 Mio. €).

Im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat ist Kasper Rorsted mit Ablauf des 11. November 2022 aus dem Vorstand ausgeschieden. Für die verbliebene Laufzeit seines Dienstvertrages vom 12. November bis 31. Dezember 2022 wurde weiter die vertragliche Grundvergütung in Höhe von insgesamt 0,3 Mio. € gewährt. Darüber hinaus wurde eine einmalige Abfindungsleistung in Höhe von 12,0 Mio. € brutto als Ausgleich für die vorzeitige Beendigung seines Dienstvertrages vereinbart, die zum 31. Dezember 2022 als Verbindlichkeit ausgewiesen war und als Leistungen aus der Beendigung der Vorstandstätigkeit in der Gesamtvergütung berücksichtigt ist. Die Aufhebungsvereinbarung sieht des Weiteren die Zahlung einer Karenzentschädigung für ein Wettbewerbsverbot von 18 Monaten in Höhe von 0,2 Mio. € brutto pro Monat vor.

Derzeitige Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2022 keine Kredite oder Vorschusszahlungen.

Gesamtbezüge des Aufsichtsrats und Vorstands nach §314 (1) i.V.m. §315e HGB

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2022 6,5 Mio. € (2021: 13,1 Mio. €). Dem Vorstand wurde für das Geschäftsjahr 2022 kein LTIP Bonus gewährt (2021: 14,2 Mio. €). Ein gewährter LTIP-Bonus muss nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien investiert werden. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode. Diese Halteperiode endet mit Ablauf des vierten Geschäftsjahres, welches auf das Jahr der Leistungserbringung („Performance-Jahr“) folgt. Erst nach Ablauf der Halteperiode gilt der LTIP-Auszahlungsbetrag als erdient und die Vorstandsmitglieder können über die Aktien frei verfügen. Der für Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträge einbehaltene Betrag ist dagegen bereits im Zeitpunkt der Auszahlung nach Feststellung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat vollständig erdient. Die Minderung der Gesamtbezüge im Vergleich zum Vorjahr beruht im Wesentlichen darauf, dass den Mitgliedern des Vorstands für das Geschäftsjahr 2022 kein Performance-Bonus gewährt wurde.

Die gemäß der Satzung der adidas AG an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende jährliche Gesamtvergütung belief sich inklusive Sitzungsgelder auf insgesamt 2,8 Mio. € (2021: 2,2 Mio. €).

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2022 Bezüge in Höhe von insgesamt 16,7 Mio. € (2021: 4,3 Mio. €). Dieser Betrag beinhaltet die einmalige Abfindungsleistung in Höhe von 12,0 Mio. € brutto als Ausgleich für die vorzeitige Beendigung des Dienstvertrages von Kasper Rorsted, die zum 31. Dezember 2022 als Verbindlichkeit ausgewiesen war.

Für die bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebenen wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2022 vor Saldierung mit dem Vermögen des ‚adidas Pension Trust e. V.‘ insgesamt 28,6 Mio. € (2021: 43,0 Mio. €) betragen. Für sechs frühere Vorstandsmitglieder, die nach dem 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Hieraus ergeben sich mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 35,0 Mio. € (2021: 47,0 Mio. €), für die aufgrund der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden. Für zwei frühere Mitglieder des Vorstands, die zum oder nach dem 31. Dezember 2019 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von 3,1 Mio. € (2021: 3,9 Mio. €).

UNTERNEHMEN, DIE VON DER BEFREIUNG GEMÄSS § 264 ABS. 3 HGB GEBRAUCH MACHEN

Das Tochterunternehmen adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, macht von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch.

42 INFORMATIONEN ZUM DEUTSCHEN CORPORATE-GOVERNANCE-KODEX

INFORMATIONEN NACH § 161 AKTIENGESETZ (AKTG)

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2022 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Website des Unternehmens abrufbar.

43 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Im Rahmen der Veröffentlichung der Finanzprognose am 9. Februar 2023 wurde bekannt gegeben, dass das Unternehmen weiterhin verschiedene Optionen zur künftigen Nutzung seines Bestands an Yeezy-Produkten prüft. Sollte das Unternehmen unwiderruflich beschließen, seinen aktuellen Bestand an Yeezy-Produkten nicht zu verwenden, würde dies die Abschreibung des Yeezy-Bestands nach sich ziehen und das Betriebsergebnis des Unternehmens im Geschäftsjahr 2023 um 0,5 Mrd. € reduzieren. Dieser Effekt ist, ebenso wie der erwartete Umsatzverlust in Höhe von rund 1,2 Mrd. € und der korrespondierende operative Verlust in Höhe von rund 0,5 Mrd. €, in der Prognose für das Geschäftsjahr 2023 berücksichtigt. Zum Stichtag 31. Dezember 2022 ging das Unternehmen davon aus die Vorräte zu verwerten und somit sind diese als werthaltig eingestuft. Wäre vor dem Bilanzstichtag entschieden worden, dass die Vorräte nicht verwertet werden, hätte dies im Jahr 2022 zu einer Abschreibung auf Vorräte in Höhe von 0,4 Mrd. € und einer Drohverlustrückstellung in Höhe von 0,1 Mrd. € geführt. Weitere wesentliche Einflüsse auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens (z. B. Bewertung der Geschäfts- oder Firmenwerte) hätten sich daraus nicht ergeben.

Des Weiteren sind keine unternehmensspezifischen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag bekannt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben könnten.

TAG DER AUFSTELLUNG

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 21. Februar 2023 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 21. Februar 2023

Der Vorstand der adidas AG



BJØRN GULDEN
VORSTANDSVORSITZENDER



ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES



BRIAN GREVY
GLOBAL BRANDS



HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND



AMANDA RAJKUMAR
GLOBAL HUMAN RESOURCES,
PEOPLE AND CULTURE



MARTIN SHANKLAND
GLOBAL OPERATIONS

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2 KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3 KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4 KONZERNABSCHLUSS

5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ANTEILSBESITZ

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, ZUM 31. DEZEMBER 2022

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
Deutschland				
1	adidas Insurance & Risk Consultants GmbH ²	Herzogenaurach (Deutschland)	direkt	100
2	adidas Beteiligungsgesellschaft mbH ²	Herzogenaurach (Deutschland)	direkt	100
3	adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	12	100
4	Reebok Marketing GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	direkt	100
Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)				
5	adidas International Trading AG	Luzern (Schweiz)	10	100
6	adidas sport gmbh	Luzern (Schweiz)	direkt	100
7	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	direkt	100
8	runtastic GmbH	Pasching (Österreich)	10	100
9	adidas France S.a.r.l.	Straßburg (Frankreich)	direkt	100
10	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	direkt	93,97
			9	6,03
11	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	10	100
12	adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	68	100
13	adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	10	100
14	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	direkt	100
15	adidas Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	10	100
16	adidas (UK) Limited	Stockport (Großbritannien)	10	100
17	Trafford Park DC Limited	Stockport (Großbritannien)	13	100
18	adidas Pensions Management Limited (vormals: Reebok Pensions Management Limited)	Stockport (Großbritannien)	16	100
19	adidas (Ireland) Limited	Kildare (Irland)	10	100
20	adidas International Re DAC	Dublin (Irland)	10	100
21	adidas España S.A.U.	Saragossa (Spanien)	2	100
22	adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	10	100
23	adidas Portugal - Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	10	100
24	adidas Business Services, Lda.	Morea da Maia (Portugal)	10	98
			direkt	2
25	adidas Norge AS	Oslo (Norwegen)	direkt	100
26	adidas Sverige Aktiebolag	Solna (Schweden)	direkt	100
27	adidas Suomi Oy	Vantaa (Finnland)	10	100
28	adidas Danmark A/S	Kopenhagen (Dänemark)	10	100
29	adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	direkt	100
30	adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	direkt	100
31	adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	direkt	100
32	LLC 'adidas, Ltd.'	Moskau (Russland)	direkt	100
33	adidas Poland Sp. z o.o.	Warschau (Polen)	direkt	100
34	adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	10	100
35	adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	10	100
36	adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	direkt	100
37	adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	direkt	100
38	SC 'adidas-Ukraine'	Kiew (Ukraine)	direkt	100
39	adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	direkt	100
40	adidas Serbia DOO Beograd	Belgrad (Serbien)	10	100
41	adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	10	100
42	adidas Hellas S.A.	Athen (Griechenland)	direkt	100
43	adidas (Cyprus) Limited	Limassol (Zypern)	direkt	100

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, ZUM 31. DEZEMBER 2022

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
44	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	10	100
45	adidas Emerging Markets L.L.C	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	indirekt	51
			9	49
46	adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	10	100
47	adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	46	100
48	adidas Levant Limited - Jordan	Amman (Jordanien)	47	100
49	adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	50	99,98
			10	0,02
50	adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	10	90
			direkt	10
51	adidas Israel Ltd.	Cholon (Israel)	10	85
52	adidas Morocco LLC	Casablanca (Marokko)	direkt	100
53	adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	direkt	100
Nordamerika				
54	adidas North America, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	10	100
55	adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	54	100
56	adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	54	100
57	adidas Team, Inc.	Des Moines, Iowa (USA)	54	100
58	adidas Holdings LLC	Wilmington, Delaware (USA)	54	69
			62	31
59	adidas Indy, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	54	100
60	Stone Age Equipment, Inc.	Marina Del Rey, Kalifornien (USA)	55	100
61	Spartanburg DC, Inc.	North Charleston, South Carolina (USA)	55	100
62	adidas Pluto Corporation	Wilmington, Delaware (USA)	10	100
63	adidas Canada Limited	Woodbridge, Ontario (Kanada)	10	100
Asien-Pazifik				
64	adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	5	100
65	adidas Hong Kong Limited	Hongkong (China)	2	100
66	adidas Trading (Far East) Limited (vormals: Reebok Trading (Far East) Limited)	Hongkong (China)	54	100
67	adidas (Suzhou) Co., Ltd.	Suzhou (China)	2	100
68	adidas Sports (China) Co., Ltd.	Schanghai (China)	2	100
69	adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	10	100
70	adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd	Schanghai (China)	69	100
71	Runtastic Software Technology (Shanghai) Co., Ltd.	Schanghai (China)	10	100
72	Zhuhai adidas Technical Services Limited	Zhuhai (China)	64	100
73	adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	13	100
74	adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	10	100
75	adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	10	100
76	adidas Korea LLC.	Seoul (Korea)	direkt	100
77	adidas Korea Technical Services Limited	Busan (Korea)	64	100
78	adidas India Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	direkt	10,67
			10	89,33
79	adidas India Marketing Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	78	98,62
			10	1,00
			direkt	0,37
80	adidas Technical Services Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	64	100
81	Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	58	99,03
			91	0,91

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, ZUM 31. DEZEMBER 2022

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
			55	0,07
82	PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	10	99,67
			direkt	0,33
83	adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya (Malaysia)	direkt	60
			10	40
84	ADIDAS PHILIPPINES, INC.	Taguig City (Philippinen)	direkt	100
85	adidas Singapore Pte Ltd	Singapur (Singapur)	direkt	100
86	adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	10	100
87	adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	direkt	100
88	adidas Australia Pty Limited	Mulgrave (Australien)	10	100
89	adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	direkt	100
90	adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	10	100
91	adidas (Mauritius) Limited (vormals: Reebok (Mauritius) Company Limited)	Port Louis (Mauritius)	58	100
	Lateinamerika			
92	adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	10	76,96
			2	23,04
93	Refop de Argentina S.A. (vormals: Reebok Argentina S.A.)	Buenos Aires (Argentinien)	direkt	96,25
			10	3,75
94	adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	2	100
95	adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	94	99,99
			direkt	0,01
96	REFOP Produtos Esportivos Brasil Ltda. (vormals: Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.)	São Paulo (Brasilien)	10	100
97	adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	direkt	99
			1	1
98	adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	direkt	100
99	adidas Perú S.A.C.	Lima (Peru)	direkt	99,21
			97	0,79
100	adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	direkt	100
101	adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	direkt	100
102	Refop de Mexico, S.A. de C.V. (vormals: Reebok de Mexico, S.A. de C.V.)	Mexiko-Stadt (Mexiko)	direkt	100
103	adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	direkt	100
104	Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	10	100
105	3 Stripes S.A.	Montevideo (Uruguay)	direkt	100
106	Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	direkt	100
107	Raelit S.A.	Montevideo (Uruguay)	direkt	100
108	adidas Sourcing Honduras, S.A.	San Pedro Sula (Honduras)	54	100
109	adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	10	100
110	adidas Sourcing El Salvador, S.A. de C.V.	Antiguo Cuscatlán (El Salvador)	10	99,95
			direkt	0,05

1 Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

2 Ergebnisabführungsvertrag.

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 21. Februar 2023



BJØRN GULDEN
VORSTANDSVORSITZENDER



ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES



BRIAN GREVY
GLOBAL BRANDS



HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND



AMANDA RAJKUMAR
GLOBAL HUMAN RESOURCES,
PEOPLE AND CULTURE



MARTIN SHANKLAND
GLOBAL OPERATIONS

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die adidas AG, Herzogenaurach

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN KONZERNLAGEBERICHTS

PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der adidas AG, Herzogenaurach, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2022, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns (im Folgenden „zusammengefasster Lagebericht“) der adidas AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 geprüft.

Die in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Der zusammengefasste Lagebericht enthält nicht vom Gesetz vorgesehene Querverweise. Diese in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Querverweise sowie die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2022 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 und
- vermittelt der beigefügte zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum zusammengefassten Lagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts. Der zusammengefasste Lagebericht enthält nicht vom Gesetz vorgesehene Querverweise. Unser Prüfungsurteil erstreckt sich nicht auf die in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten Querverweise sowie die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts geführt hat.

GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht zu dienen.

BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGSACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

DIE WERTHALTIGKEIT DER VORRÄTE

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen verweisen wir auf den Konzernanhang Erläuterung 02. Darüber hinaus verweisen wir auf die Erläuterung 08 zu den Wertminderungen auf die Vorräte.

DAS RISIKO FÜR DEN ABSCHLUSS

In der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2022 sind Vorräte in Höhe von EUR 5.973 Mio ausgewiesen; darin sind Wertminderungen in Höhe von EUR 225 Mio enthalten.

Die zunächst zu Anschaffungskosten (unter Berücksichtigung von Anschaffungsnebenkosten sowie Anschaffungspreisminderungen) bewerteten Vorräte sind im Wert zu mindern, wenn sie beschädigt, ganz oder teilweise veraltet sind oder wenn ihre voraussichtlichen Nettoveräußerungswerte die Anschaffungskosten nicht mehr decken. Der Nettoveräußerungswert entspricht dem geschätzten, im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Bei der Beurteilung der Schätzung des Nettoveräußerungswerts wird auch der Zweck, zu dem die Vorräte gehalten werden, berücksichtigt.

Die Ermittlung der Nettoveräußerungswerte ist ermessensbehaftet. Der Nettoveräußerungswert erfordert teilweise zukunftsorientierte Schätzungen bezüglich der Beträge, die beim Verkauf der Vorräte voraussichtlich realisiert werden können. Außerdem spielt das Alter der Vorräte und der Zweck, zu dem die Vorräte gehalten werden, eine bedeutsame Rolle.

Es besteht das Risiko für den Abschluss, dass aufgrund des krisenbedingt volatilen Konsumentenverhaltens sowie dem einhergehenden Bestandsaufbau an Vorräten die erfassten Wertminderungen nicht der tatsächlich eingetretenen Wertminderung entsprechen. Daneben besteht aufgrund der Kündigung des Vertrags mit Kanye West (Yeezy) im Oktober 2022 das Risiko, dass die Yeezy-Vorratsbestände im Wert gemindert sein könnten.

UNSERE VORGEHENSWEISE IN DER PRÜFUNG

Wir haben auf Basis unseres erlangten Prozessverständnisses die Einrichtung und Ausgestaltung identifizierter interner Kontrollen insbesondere bezüglich der Angemessenheit der in der Vergangenheit vorgenommenen Wertminderungen beurteilt.

Im nächsten Schritt haben wir verifiziert, welche Artikel mit negativer Marge zum Stichtag im Bestand waren und ob für diese Artikel die erfassten Abschläge angemessen sind.

Darüber hinaus haben wir anhand der historischen Erfahrungswerte der Gesellschaft gewürdigt, ob die erfassten Abschläge angemessen sind. Diese historischen Erfahrungswerte haben wir anhand der von der Gesellschaft erstellten Auswertungen über die in den letzten vier Jahren vorgenommenen Preisminderungen beurteilt.

Wir haben die Einschätzung des Managements bezogen auf den Zweck, zu dem die Vorräte gehalten werden, nachvollzogen.

UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die der Ermittlung des Nettoveräußerungswerts zugrunde gelegten Annahmen sowie das ausgeübte Ermessen der gesetzlichen Vertreter sind angemessen.

SONSTIGE INFORMATIONEN

Der Vorstand bzw. der Aufsichtsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die in der Anlage zum Bestätigungsvermerk genannten, nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts.

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Geschäftsberichts. Die sonstigen Informationen umfassen nicht den Konzernabschluss, die inhaltlich geprüften Angaben im zusammengefassten Lagebericht sowie unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die oben genannten sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zu den inhaltlich geprüften Angaben im zusammengefassten Lagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

VERANTWORTUNG DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS UND DEN ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHT

Der Vorstand ist verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die internen Kontrollen, die er als notwendig bestimmt hat, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu

ermöglichen, der frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (d. h. Manipulationen der Rechnungslegung und Vermögensschädigungen) oder Irrtümern ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses ist der Vorstand dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren hat er die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus ist er dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem ist der Vorstand verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die er als notwendig erachtet hat, um die Aufstellung eines zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im zusammengefassten Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist, und ob der zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen

nicht aufgedeckt werden, ist höher als das Risiko, dass aus Irrtümern resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des zusammengefassten Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der vom Vorstand dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir Darstellung, Aufbau und Inhalt des Konzernabschlusses insgesamt einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Beaufsichtigung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des zusammengefassten Lageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den vom Vorstand dargestellten zukunftsorientierten Angaben im zusammengefassten Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben vom Vorstand zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es

besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und sofern einschlägig, die zur Beseitigung von Unabhängigkeitsgefährdungen vorgenommenen Handlungen oder ergriffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts nach § 317 Abs. 3a HGB

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3a HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der bereitgestellten Datei „adidasag-2022-12-31-de.zip“ (SHA256-Hashwert: 587fb133a19783931a261f4fb884ade9e799f2eb5207e0480da70026e100534d) enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts (im Folgenden auch als „ESEF-Unterlagen“ bezeichnet) den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat („ESEF-Format“) in allen wesentlichen Belangen entsprechen. In Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften erstreckt sich diese Prüfung nur auf die Überführung der Informationen des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in das ESEF-Format und daher weder auf die in diesen Wiedergaben enthaltenen noch auf andere in der oben genannten Datei enthaltene Informationen.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die in der oben genannten bereitgestellten Datei enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in allen wesentlichen Belangen den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat. Über dieses Prüfungsurteil sowie unsere im voranstehenden „Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts“ enthaltenen Prüfungsurteile zum beigefügten Konzernabschluss und zum beigefügten zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 hinaus geben wir keinerlei Prüfungsurteil zu den in diesen Wiedergaben enthaltenen Informationen sowie zu den anderen in der oben genannten Datei enthaltenen Informationen ab.

Wir haben unsere Prüfung der in der oben genannten bereitgestellten Datei enthaltenen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3a HGB unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3a HGB (IDW PS 410 (06.2022)) und des International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist nachstehend weitergehend beschrieben. Unsere Wirtschaftsprüferpraxis hat die Anforderungen an das Qualitätssicherungssystem des IDW

Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet.

Der Vorstand der Gesellschaft ist verantwortlich für die Erstellung der ESEF-Unterlagen mit den elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 1 HGB und für die Auszeichnung des Konzernabschlusses nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 2 HGB.

Ferner ist der Vorstand der Gesellschaft verantwortlich für die internen Kontrollen, die er als notwendig erachtet, um die Erstellung der ESEF-Unterlagen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat sind.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Prozesses der Erstellung der ESEF-Unterlagen als Teil des Rechnungslegungsprozesses.

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESEF-Unterlagen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB sind. Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – Verstöße gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.
- gewinnen wir ein Verständnis von den für die Prüfung der ESEF-Unterlagen relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Kontrollen abzugeben.
- beurteilen wir die technische Gültigkeit der ESEF-Unterlagen, d. h. ob die die ESEF-Unterlagen enthaltende bereitgestellte Datei die Vorgaben der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der zum Abschlussstichtag geltenden Fassung an die technische Spezifikation für diese Datei erfüllt.
- beurteilen wir, ob die ESEF-Unterlagen eine inhaltsgleiche XHTML-Wiedergabe des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften zusammengefassten Lageberichts ermöglichen
- beurteilen wir, ob die Auszeichnung der ESEF-Unterlagen mit Inline XBRL-Technologie (iXBRL) nach Maßgabe der Artikel 4 und 6 der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der am Abschlussstichtag geltenden Fassung eine angemessene und vollständige maschinenlesbare XBRL-Kopie der XHTML-Wiedergabe ermöglicht.

ÜBRIGE ANGABEN GEMÄß ARTIKEL 10 EU-APRVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 12. Mai 2022 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 2. August 2022 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1995 als Konzernabschlussprüfer der adidas AG tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Art. 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

SONSTIGER SACHVERHALT - VERWENDUNG DES BESTÄTIGUNGSVERMERKS

Unser Bestätigungsvermerk ist stets im Zusammenhang mit dem geprüften Konzernabschluss und dem geprüften zusammengefassten Lagebericht sowie den geprüften ESEF-Unterlagen zu lesen. Der in das ESEF-Format überführte Konzernabschluss und zusammengefasste Lagebericht – auch die in das Unternehmensregister einzustellenden Fassungen – sind lediglich elektronische Wiedergaben des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften zusammengefassten Lageberichts und treten nicht an deren Stelle. Insbesondere ist der ESEF-Vermerk und unser darin enthaltenes Prüfungsurteil nur in Verbindung mit den in elektronischer Form bereitgestellten geprüften ESEF-Unterlagen verwendbar.

VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Johannes Hanshen.

München, den 24. Februar 2023



KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



gez. Huber-Straßer
Wirtschaftsprüferin

gez. Hanshen
Wirtschaftsprüfer

VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE PRÜFUNG DER ZUSAMMENGEFASSTEN NICHTFINANZIELLEN ERKLÄRUNG

An den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach

Wir haben die nichtfinanzielle Konzernklärung der adidas AG, Herzogenaurach (im Folgenden „Gesellschaft“ oder „adidas“), die mit der nichtfinanziellen Erklärung des Mutterunternehmens zusammengefasst ist (im Folgenden „zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung“), für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2022 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen. Die Inhalte der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung sind Teil des Geschäftsberichts der Gesellschaft. Die mit begrenzter Sicherheit geprüften Inhalte sind mit   entsprechend gekennzeichnet.

Darüber hinaus haben wir für die in Abschnitt „Umweltauswirkungen – Materialien“ im Kapitel „Nachhaltigkeit“ ausgewiesenen quantitativen und qualitativen Angaben zum KPI „Nachhaltiges Artikelangebot“ in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt. Diese sind in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung mit   entsprechend gekennzeichnet.

Wie im Abschnitt „Soziale Auswirkungen – Beschaffungskette – Arbeitsbedingungen“ in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung beschrieben, hat adidas 1.222 Audits durchgeführt, um die Einhaltung von sozialen und Umweltstandards zu überprüfen. Diese Audits wurden von unternehmensinternen Experten sowie auch durch externe Prüfer, die von den adidas Geschäftseinheiten und Lizenznehmern beauftragt wurden, durchgeführt. Die Angemessenheit und Richtigkeit der Schlussfolgerungen aus den jeweils durchgeführten Prüfungshandlungen waren nicht Bestandteil unserer Prüfung.

VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung in Übereinstimmung mit den §§ 315c in Verbindung mit 289c bis 289e HGB und mit Artikel 8 der VERORDNUNG (EU) 2020/852 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088 (im Folgenden „EU-Taxonomieverordnung“) und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie mit deren in Abschnitt „Sustainable Finance – EU-Taxonomie“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten eigenen Auslegung der in der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten enthaltenen Formulierungen und Begriffe.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (Manipulation der nichtfinanziellen Konzernklärung) oder Irrtümern ist.

Die EU-Taxonomieverordnung und die hierzu erlassenen delegierten Rechtsakte enthalten Formulierungen und Begriffe, die noch erheblichen Auslegungsunsicherheiten unterliegen und für die noch nicht in jedem Fall Klarstellungen veröffentlicht wurden. Daher haben die gesetzlichen Vertreter ihre Auslegung der EU-Taxonomieverordnung und der hierzu erlassenen delegierten Rechtsakte im Abschnitt „Sustainable Finance – EU-Taxonomie“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung niedergelegt.

Sie sind verantwortlich für die Vertretbarkeit dieser Auslegung. Aufgrund des immanenten Risikos, dass unbestimmte Rechtsbegriffe unterschiedlich ausgelegt werden können, ist die Rechtskonformität der Auslegung mit Unsicherheiten behaftet.

SICHERUNG DER UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄT DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Bei der Durchführung des Auftrags haben wir die Anforderungen an Unabhängigkeit und Qualitätssicherung aus den nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen, insbesondere der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie des IDW-Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1), beachtet.

VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung und mit hinreichender Sicherheit über die in Abschnitt „Umweltauswirkungen – Materialien“ im Kapitel „Nachhaltigkeit“ ausgewiesenen quantitativen und qualitativen Angaben zum KPI „Nachhaltiges Artikelangebot“ in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung abzugeben.

PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, als Limited Assurance Engagement durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, dass uns keine Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der Gesellschaft im Berichtszeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2022 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315c in Verbindung mit 289c bis 289e HGB und der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie der in Abschnitt „Sustainable Finance – EU-Taxonomie“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung durch die gesetzlichen Vertreter aufgestellt worden ist. Dies bedeutet nicht, dass zu jeder Angabe jeweils ein separates Prüfungsurteil abgegeben wird.

Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragungen von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern auf Konzernebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Themen und entsprechender Berichtsgrenzen von adidas zu erlangen
- Befragungen von verantwortlichen Mitarbeitern auf Konzernebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung relevanter Wirtschaftsaktivitäten gemäß EU-Taxonomie zu erlangen
- Eine Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung von adidas in der Berichtsperiode
- Beurteilung der Eignung der intern entwickelten Definitionen

- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben, einschließlich der Konsolidierung der Daten, zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung
- Befragungen von Mitarbeitern auf Konzernebene, die für die Ermittlung der Angaben zu Konzepten, Due-Diligence-Prozessen, Ergebnissen und Risiken, die Durchführung von internen Kontrollhandlungen und die Konsolidierung der Angaben verantwortlich sind
- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben zu Umsatz, Investitionsausgaben und Betriebsaufwendungen für die taxonomiefähigen sowie die taxonomiekonformen Wirtschaftsaktivitäten
- Einsichtnahme in ausgewählte interne und externe Dokumente
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von allen Standorten gemeldet wurden
- Einschätzung der lokalen Datenerhebungs-, Validierungs- und Berichterstattungsprozesse sowie der Verlässlichkeit der gemeldeten Daten durch eine Stichprobenerhebung an den Standorten Herzogenaurach in Deutschland und Spartanburg in den USA
- Durchführung von aussagebezogenen Prüfungshandlungen, insbesondere Prüfung von internen und externen Nachweisen
- Beurteilung des Prozesses zur Identifikation der taxonomiefähigen sowie der taxonomiekonformen Wirtschaftsaktivitäten und der entsprechenden Angaben der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung
- Einschätzung der Gesamtdarstellung der Angaben

Die gesetzlichen Vertreter haben bei der Ermittlung der Angaben gemäß Artikel 8 der EU-Taxonomieverordnung unbestimmte Rechtsbegriffe auszulegen. Aufgrund des immanenten Risikos, dass unbestimmte Rechtsbegriffe unterschiedlich ausgelegt werden können, sind die Rechtskonformität der Auslegung und dementsprechend unsere diesbezügliche Prüfung mit Unsicherheiten behaftet.

PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG HINREICHENDER SICHERHEIT

Für die ausgewählten nichtfinanziellen Angaben zum KPI „Nachhaltiges Artikelangebot“ haben wir unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised) als Reasonable Assurance Engagement durchgeführt. Danach haben wir die Berufspflichten einzuhalten und die Prüfung unter Beachtung des Grundsatzes der Wesentlichkeit so zu planen und durchzuführen, dass wir unser Prüfungsurteil mit hinreichender Sicherheit abgeben können. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Zusätzlich zu den oben genannten Prüfungshandlungen haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben, einschließlich der Konsolidierung der Daten für die ausgewählten nichtfinanziellen Angaben zum KPI „Nachhaltiges Artikelangebot“
- Durchführung von kontrollbasierten Prüfungshandlungen zur Beurteilung der Ausgestaltung sowie der Wirksamkeit der Kontrollmaßnahmen für die Ermittlung, Verarbeitung und Kontrolle von Angaben für die ausgewählten nichtfinanziellen Angaben zum KPI „Nachhaltiges Artikelangebot“
- Durchführung von aussagebezogenen Prüfungshandlungen für die ausgewählten nichtfinanziellen Angaben zum KPI „Nachhaltiges Artikelangebot“, insbesondere Prüfung von internen und externen Nachweisen sowie Einzelfallprüfungshandlungen (in Stichproben) in Zusammenhang mit den zugrundeliegenden Daten

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise hinreichend und angemessen sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

PRÜFUNGSURTEIL

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der adidas AG für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2022 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315c in Verbindung mit 289c bis 289e HGB und mit der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie der in Abschnitt „Sustainable Finance – EU-Taxonomie“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung aufgestellt worden ist.

Nach unserer Beurteilung sind die ausgewählten nichtfinanziellen Angaben zum KPI „Nachhaltiges Artikelangebot“ der adidas AG für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2022 in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden.

Wir geben kein Prüfungsurteil zu den in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung genannten Audits von unternehmensinternen und externen Experten, die von den adidas Geschäftseinheiten und Lizenznehmern beauftragt wurden.

VERWENDUNGSBESCHRÄNKUNG/AAB-KLAUSEL

Dieser Vermerk ist an den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach, gerichtet und ausschließlich für diesen bestimmt. Gegenüber Dritten übernehmen wir insoweit keine Verantwortung.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach, erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vom 1. Januar 2017 zugrunde (<https://www.kpmg.de/bescheinigungen/lib/aab.pdf>). Durch Kenntnisnahme und Nutzung der in diesem Vermerk enthaltenen Informationen bestätigt jeder Empfänger, die dort getroffenen Regelungen (einschließlich der Haftungsregelung unter Nr. 9 der Allgemeinen Auftragsbedingungen) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.

München, den 24. Februar 2023

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Gnädiger
Wirtschaftsprüfer

Edelmann
Wirtschaftsprüferin

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZEHN JAHRESÜBERSICHT	332
EU-TAXONOMIE-TABELLEN	334
GLOSSAR	338
UNTERSTÜTZUNGSERKLÄRUNG	342
FINANZKALENDER	346
KONTAKT	347

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

	2022	2021	2020	2019	2018 ¹	2017 ²	2016	2015	2014	2013
Informationen zur Gewinn- und Verlust-Rechnung (in Mio. €)										
Umsatzerlöse ^{3,4,5}	22.511	21.234	18.435	23.640	21.915	21.218	18.483	16.915	14.534	14.203
Bruttoergebnis ^{3,4,5}	10.644	10.765	9.222	12.293	11.363	10.703	9.100	8.168	6.924	7.001
Lizenz- und Provisions- erträge ^{3,4,5}	112	86	61	154	129	115	105	119	102	103
Sonstige betriebliche Erträge ^{3,4,5,6}	173	28	42	56	48	17	119	8	37	12
Sonstige betriebliche Aufwendungen ^{3,4,5,6}	10.260	8.892	8.580	9.843	9.172	8.766	7.741	7.201	6.102	5.883
EBITDA ^{3,4,5}	1.874	3.066	1.967	3.845	2.882	2.511	1.953	1.475	1.283	1.496
Betriebsergebnis ^{3,4,5,7,8,9,10}	669	1.986	746	2.660	2.368	2.070	1.582	1.094	961	1.233
Finanzergebnis, netto ^{3,4,5}	-281	-133	-167	-102	10	-47	-46	-21	-48	-68
Gewinn vor Steuern ^{3,4,5,7,8,9,10}	388	1.852	578	2.558	2.378	2.023	1.536	1.073	913	1.165
Ertragsteuern ^{3,4,5,11}	134	360	117	640	669	668	454	353	271	340
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ^{7,8,9,10,11,12}	612	2.116	432	1.976	1.702	1.173	1.017	668	568	839
Kennzahlen zur Gewinn- und Verlust-Rechnung										
Bruttomarge ^{3,4,5}	47,3 %	50,7 %	50,0 %	52,0 %	51,8 %	50,4 %	49,2 %	48,3 %	47,6 %	49,3 %
Operative Marge ^{3,4,5,7,8,9,10}	3,0 %	9,4 %	4,0 %	11,3 %	10,8 %	9,8 %	8,6 %	6,5 %	6,6 %	8,7 %
Steuerquote ^{3,4,5,7,8,9,10,11}	34,5 %	19,4 %	20,2 %	25,0 %	28,1 %	29,3 %	29,6 %	32,9 %	29,7 %	29,2 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ^{5,7,8,9,10,11,12}	2,7 %	10,0 %	2,3 %	8,4 %	7,8 %	5,5 %	5,5 %	4,0 %	3,9 %	5,9 %
Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)										
Schuhe ^{3,4,5}	12.402	11.336	10.129	13.521	12.783	12.427	10.132	8.360	6.658	6.587
Bekleidung ^{3,4,5}	8.732	8.710	7.315	8.963	8.223	7.747	7.352	6.970	6.279	5.811
Accessoires und Ausrüstung ^{3,4,5}	1.493	1.187	991	1.156	910	1.044	999	1.585	1.597	1.806
Informationen zur Bilanz (in Mio. €)										
Bilanzsumme	20.296	22.137	21.053	20.680	15.612	14.019	15.176	13.343	12.417	11.599
Vorräte	5.973	4.009	4.397	4.085	3.445	3.692	3.763	3.113	2.526	2.634
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	4.961	4.072	3.763	4.338	3.734	3.277	3.607	3.003	2.861	2.583
Kurzfristiges Betriebskapital	2.475	4.978	3.328	2.179	2.979	2.354	2.121	2.133	2.970	2.125
Bereinigte Nettofinanz- verbindlichkeiten/Bereinigte Netto-Cash-Position ¹³	-6.047	-2.082	-2.424	-2.676	959	484	-103	-460	-185	295
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	4.991	7.519	6.454	6.796	6.377	6.032	6.472	5.666	5.624	5.489
Bilanzkennzahlen										
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/ EBITDA ^{3,4,5,13}	3,2	0,7	1,2	0,7	-0,3	-0,2	0,1	0,3	0,1	-0,2
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ^{3,4,5,14}	24,0 %	20,0 %	25,3 %	18,1 %	19,0 %	20,4 %	21,1 %	20,5 %	22,4 %	21,3 %
Verschuldungsgrad ^{13,15}	121,2 %	27,7 %	37,6 %	39,4 %	-15,0 %	-8,0 %	1,6 %	8,1 %	3,3 %	-5,4 %
Eigenkapitalquote ¹⁵	24,6 %	34,0 %	30,7 %	32,9 %	40,8 %	43,0 %	42,6 %	42,5 %	45,3 %	47,3 %

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

	2022	2021	2020	2019	2018 ¹	2017 ²	2016	2015	2014	2013
Eigenkapitalrendite ^{12,15}	12,3 %	28,1 %	6,7 %	29,1 %	26,7 %	18,2 %	15,7 %	11,2 %	8,7 %	14,3 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals ^{5,12}	5,3 %	21,2 %	8,0 %	27,9 %	45,1 %	41,2 %	24,2 %	16,5 %	13,8 %	23,6 %
Kennzahlen je Aktie										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	127,46	253,20	297,90	289,80	182,40	167,15	150,15	89,91	57,62	92,64
Unverwässertes Ergebnis (in €) ^{3,4,5,7,8,9,10,11}	1,25	7,47	2,31	9,70	8,46	7,05	5,39	3,54	3,05	3,93
Verwässertes Ergebnis (in €) ^{3,4,5,7,8,9,10,11}	1,25	7,47	2,31	9,70	8,45	7,00	5,29	3,54	3,05	3,93
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ^{3,4,5,7,8,9,10,11}	102,4	33,9	128,9	29,9	21,6	23,7	27,8	25,4	18,9	23,6
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	22.756	48.512	58.110	56.792	36.329	34.075	30.254	18.000	11.773	19.382
Mittelabfluss/-zufluss aus betrieblicher Tätigkeit (in €) ^{5,16}	-2,50	14,79	7,00	14,26	13,31	8,14	6,73	5,41	3,36	3,03
Dividende (in €)	0,70 ¹⁷	3,30	3,00	0,00	3,35	2,60	2,00	1,60	1,50	1,50
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	178.537	191.595	195.066	195.969	199.171	203.861	201.489	200.197	204.327	209.216
Mitarbeitende										
Anzahl der Mitarbeitenden am Jahresende ^{3,4,18}	59.258	61.401	62.285	65.194	57.016	56.888	58.902	55.555	53.731	49.808
Personalaufwand (in Mio. €) ^{3,4,5}	2.856	2.659	2.325	2.720	2.481	2.549	2.373	2.184	1.842	1.833

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

2 2017 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2018.

3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2019, 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

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

5 Die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

6 Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung wider.

7 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.

8 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.

9 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.

10 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.

11 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

12 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

13 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit 2020 erstmals angewendet. Entsprechend der Methodologieänderung 2022 wurden die Zahlen ab dem Jahr 2019 angepasst.

14 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

15 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

16 Seit 2018 beinhalten die Zahlen den Ausweis der Zinszahlungen im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst.

17 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

18 Mitarbeiterzahl 2019 angepasst aufgrund der Einbeziehung von zeitlich befristeten Verträgen von bis zu sechs Monaten (Mitarbeiterzahl 2019 ohne Einbeziehung zeitlich befristeter Verträge von bis zu sechs Monaten: 59.333).

EU-TAXONOMIE-TABELLEN

UMSATZ-ANTEIL AUS WAREN ODER DIENSTLEISTUNGEN, DIE MIT TAXONOMIEKONFORMEN WIRTSCHAFTSTÄTIGKEITEN VERBUNDEN SIND - OFFENLEGUNG FÜR DAS JAHR 2022

Wirtschaftstätigkeiten (1)	Code (s) (2)	Kriterien für einen wesentlichen Beitrag			DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“)			Taxonomiekonformer Umsatzanteil, Jahr 2022 (18)	Taxonomiekonformer Umsatzanteil, Jahr 2021 (19)	Kategorie (ermöglichte Tätigkeiten) (20) E	Kategorie („Übergangstätigkeiten“) (21) T			
		Absoluter Umsatz (3) in Mio. €	Umsatzanteil (4)	Klimaschutz (5)	Anpassung an den Klimawandel (6)	Wasser- und Meeresressourcen (7)	Kreislaufwirtschaft (8)					Umweltverschmutzung (9)	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (10)	Klimaschutz (11) j/n
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten														
A.1. Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)														
Umsatz ökologisch nachhaltiger Aktivitäten (taxonomiekonform) (A.1.)														
A.2. Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)														
Umsatz taxonomiefähiger, aber nicht ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten) (A.2.)														
Gesamt (A.1. + A.2.)		0	0 %											
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten														
Umsatz ¹ nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten (B)		22.511	100 %											
Gesamt (A + B)		22.511	100 %											

1 Umsatz wie in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung für das Geschäftsjahr 2022 berichtet.

CAPEX-ANTEIL AUS WAREN ODER DIENSTLEISTUNGEN, DIE MIT TAXONOMIEKONFORMEN WIRTSCHAFTSTÄTIGKEITEN VERBUNDEN SIND - OFFENLEGUNG FÜR DAS JAHR 2022

Wirtschaftstätigkeiten (1)	Code (s) (2)	Absoluter CapEx (3) in Mio. €	Anteil CapEx (4)	Kriterien für einen wesentlichen Beitrag							DNSH-Kriterien (Keine erhebliche Beeinträchtigung)					Kategorie (ermöglichte Tätigkeiten) (20) E	Kategorie („Übergangstätigkeiten“) (21) T	
				Klimaschutz (5)	Anpassung an den Klimawandel (6)	Wasser- und Meeresressourcen (7)	Kreislaufwirtschaft (8)	Umweltverschmutzung (9)	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (10)	Klimaschutz (11) j/n	Anpassung an den Klimawandel (12) j/n	Wasser- und Meeresressourcen (13) j/n	Kreislaufwirtschaft (14) j/n	Umweltverschmutzung (15) j/n	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (16) j/n			Mindestschutz (17) j/n
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten																		
A.1. Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)																		
CapEx ökologisch nachhaltiger Aktivitäten (taxonomiekonform) (A.1.)																		
A.2. Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomie-konforme Tätigkeiten)																		
7.3. Installation, Wartung und Reparatur energieeffizienter Geräte	F42, F43, M71	14	1 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	n	n.a.	n.a.	n	n.a.	j	0 %	n.a.	E
7.7. Erwerb von und Eigentum an Gebäuden	L68	853	54 %	25 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	n	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	j	0 %	n.a.	E
CapEx taxonomiefähiger, aber nicht ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten) (A.2.)	F42, F43, M71, L68	867	55 %															
Gesamt (A.1. + A.2.)		867	55 %													0 %	n.a.	55
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten																		
CapEx nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten (B)		720	45 %															
Gesamt¹ (A + B)		1.587	100 %															

1 Der Nenner des CapEx-KPI enthält gemäß der Definition der Taxonomie und wie in diesem Bericht offengelegt Zugänge zu Gebäuden, technischen Anlagen und Maschinen, anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Nutzungsrechten und anderen immateriellen Vermögenswerten – vor Abschreibungen und Neubewertungen.

OPEX-ANTEIL VON WAREN ODER DIENSTLEISTUNGEN, DIE MIT TAXONOMIEKONFORMEN WIRTSCHAFTSTÄTIGKEITEN VERBUNDEN SIND - OFFENLEGUNG FÜR DAS JAHR 2022

Wirtschaftstätigkeiten (1)	Code (s) (2)	Kriterien für einen wesentlichen Beitrag					DNSH-Kriterien (Keine erhebliche Beeinträchtigung)					Kategorie (ermöglichte Tätigkeiten) (20) E	Kategorie („Übergangstätigkeiten“) (21) T					
		Absoluter OpEx (3) in Mio. €	Anteil OpEx (4)	Klimaschutz (5)	Anpassung an den Klimawandel (6)	Wasser- und Meeresressourcen (7)	Kreislaufwirtschaft (8)	Umweltverschmutzung (9)	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (10)	Klimaschutz (11) j/n	Anpassung an den Klimawandel (12) j/n			Wasser- und Meeresressourcen (13) j/n	Kreislaufwirtschaft (14) j/n	Umweltverschmutzung (15) j/n	Biologische Vielfalt und Ökosysteme (16) j/n	Mindestschutz (17) j/n
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten																		
A.1. Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)																		
OpEx ökologisch nachhaltiger Aktivitäten (taxonomiekonform) (A.1.)																		
A.2. Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)																		
OpEx taxonomiefähiger, aber nicht ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten) (A.2.)																		
Gesamt (A.1. + A.2.)		0	0 %															
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten																		
OpEx nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten (B)		862	100 %															
Gesamt (A + B)		862	100 %															

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
---	--	---	-----------------------	--------------------------------

TÄTIGKEITEN IM BEREICH KERNENERGIE UND FOSSILES GAS

Tätigkeiten im Bereich Kernenergie

Das Unternehmen ist im Bereich Erforschung, Entwicklung, Demonstration und Einsatz innovativer Stromerzeugungsanlagen, die bei minimalem Abfall aus dem Brennstoffkreislauf Energie aus Nuklearprozessen erzeugen, tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
--	------

Das Unternehmen ist im Bau und sicheren Betrieb neuer kerntechnischer Anlagen zur Erzeugung von Strom oder Prozesswärme – auch für die Fernwärmeversorgung oder industrielle Prozesse wie die Wasserstofferzeugung – sowie bei deren sicherheitstechnischer Verbesserung mithilfe der besten verfügbaren Technologien tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
---	------

Das Unternehmen ist im sicheren Betrieb bestehender kerntechnischer Anlagen zur Erzeugung von Strom oder Prozesswärme – auch für die Fernwärmeversorgung oder industrielle Prozesse wie die Wasserstofferzeugung – sowie bei deren sicherheitstechnischer Verbesserung tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
--	------

Tätigkeiten im Bereich fossiles Gas

Das Unternehmen ist im Bau oder Betrieb von Anlagen zur Erzeugung von Strom aus fossilen gasförmigen Brennstoffen tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
---	------

Das Unternehmen ist im Bau, in der Modernisierung und im Betrieb von Anlagen für die Kraft-Wärme/Kälte-Kopplung mit fossilen gasförmigen Brennstoffen tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
---	------

Das Unternehmen ist im Bau, in der Modernisierung und im Betrieb von Anlagen für die Wärmegewinnung, die Wärme/Kälte aus fossilen gasförmigen Brennstoffen erzeugen, tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
--	------

GLOSSAR

/A

ACCESSOIRES UND AUSRÜSTUNG

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie beispielsweise Taschen, Bälle, Sonnenbrillen oder Fitnessgeräte.

ADICLUB

„adiClub“ ist ein Mitgliedschaftsprogramm, das uns dabei hilft, die Beziehung zu unseren Konsument*innen zu vertiefen. Das Programm führt sämtliche Apps, Veranstaltungen, Communitys und Kanäle der Marke adidas in einem einzigen Profil zusammen. Für jede Interaktion mit der Marke können adiClub-Mitglieder Punkte sammeln, beispielsweise für Einkäufe oder für die Nutzung der „adidas Running“- bzw. „adidas Training“-Apps. Je nach Punktestand werden exklusive Vorteile freigeschaltet. So bekommen die Mitglieder z.B. Zugang zu begehrten Sneaker- oder Kleidungs-Launches oder erhalten Einladungen zu besonderen Veranstaltungen.

ATHLEISURE

Der Begriff setzt sich aus den Wörtern ‚Athletic‘ und ‚Leisure‘ zusammen. Er beschreibt den Modetrend, dass Sportbekleidung nicht mehr nur beim Training getragen wird, sondern auch zunehmend den Alltagslook prägt.

/B

BETRIEBSGEMEINKOSTEN

In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte und Dienstleistungen umzulegen sind. Dies sind z.B. Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen, nicht aber Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen.

/C

CASH POOL

Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht es dem Unternehmen, Guthaben und Schulden verschiedener Konten und Konzerngesellschaften zentral in einem Konto zu führen. Diese Vorgehensweise unterstützt unser ‚Inhouse-Bankkonzept‘, das überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften nutzt, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

/F

FÜHRUNG, WEITERENTWICKLUNG UND LEISTUNG (LEADERSHIP, BETTERMENT, AND PERFORMANCE)

„Führung, Weiterentwicklung und Leistung sind die drei Säulen unserer Mitarbeiterstrategie:

- **Führung:** Wir entwickeln Führungspersönlichkeiten, die das Spiel bestimmen und als Vorbilder fungieren sowie alle Mitarbeitenden dazu befähigen, ihre Möglichkeiten auszuschöpfen.
- **Weiterentwicklung:** Wir glauben an eine Mentalität des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung. Wir sind bestrebt, relevante Lernmöglichkeiten zu bieten, um uns für die Zukunft weiterzubilden und zu qualifizieren.
- **Leistung:** Wir bilden die besten Teams, die auf Sieg spielen. Wir erkennen sowohl individuelle als auch Teamleistungen an und honorieren diese.

/H

HALO STORES

„Halo Stores“ stehen für unser exklusivstes und hochwertigstes Einzelhandelskonzept. Unter dem Namen fassen wir unsere besten Geschäfte zusammen, die die Spitze unseres Store-Portfolios bilden.

/K

KLIMANEUTRALITÄT

Unsere Definition von Klimaneutralität stimmt mit der des ‚Intergovernmental Panel on Climate Change‘ (IPCC) überein: Klimaneutralität bezieht sich auf das Konzept eines Zustands, in dem menschliche Aktivitäten keine Nettoauswirkungen auf das Klimasystem haben. Um einen solchen Zustand zu erreichen, müssen die verbleibenden Emissionen mit dem Emissionsabbau in Einklang gebracht und die regionalen oder lokalen biogeophysikalischen Auswirkungen menschlicher Aktivitäten berücksichtigt werden, die beispielsweise die Oberflächenalbedo oder das lokale Klima beeinflussen.

/L

„LIFESTYLE“-KATEGORIE

In der Kategorie ‚Lifestyle‘ fassen wir alle Produkte aus den Bereichen Schuhe, Bekleidung und ‚Accessoires und Ausrüstung‘ zusammen, die vom Sport inspiriert sind und aus Stilgründen getragen werden. ‚adidas Originals‘ steht im Zentrum der Kategorie ‚Lifestyle‘ – die Marke ist vom Sport inspiriert und wird auf der Straße getragen.

/M

MARKETINGAUFWENDUNGEN

Aufwendungen in Zusammenhang mit Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Während die Point-of-Sale-Investitionen Ausgaben für Werbung und Promotion-Initiativen am Point of Sale sowie für Geschäftsausstattungen umfassen, beinhalten die Marketinginvestitionen Posten wie Ausgaben für Sponsoring-Verträge mit Teams und Einzelsportlern sowie Ausgaben für Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch keine Marketinggemeinkosten.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

/N

NACHHALTIGERE BAUMWOLLE

Unter ‚nachhaltigerer Baumwolle‘ verstehen wir bei adidas sowohl Baumwolle aus zertifiziertem organischem ökologischem Anbau als auch nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder gegebenenfalls zukünftig verfügbar ist, sowie ‚Better Cotton‘.

NASSPROZESSE

Nassprozesse werden als Prozesse mit hohem Wasserverbrauch wie Färben und Veredeln von Materialien definiert.

/P

PARLEY FOR THE OCEANS

‚Parley for the Oceans‘ ist eine Umweltorganisation und ein globales Kooperationsnetzwerk. Die 2012 gegründete Organisation möchte Bewusstsein dafür schaffen, wie schön unsere Ozeane sind und wie leicht ihr Gleichgewicht gestört werden kann. Dazu inspiriert und befähigt Parley for the Oceans unterschiedliche Gruppen, darunter wegweisende Unternehmen, Marken, Organisationen, Regierungen, Künstler, Designer, Wissenschaftler, Innovatoren und Umweltschützer, neue Wege des Schaffens, Denkens und Lebens auf unserem endlichen blauen Planeten zu erforschen.

PARLEY OCEAN PLASTIC

‚Parley Ocean Plastic‘ ist ein Material, das aus ‚upgecyclten‘ Plastikabfällen gewonnen wird, die an Stränden und in Küstenregionen eingesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen. Zusammen mit seinen Partnern sammelt und sortiert die Umweltorganisation ‚Parley for the Oceans‘ das Rohmaterial (hauptsächlich PET-Flaschen) und transportiert es zu unserem Lieferanten, der es zu Garn verarbeitet. Das markenrechtlich geschützte Garn wird bei der Herstellung von adidas x Parley Produkten als Ersatz für neuen Kunststoff verwendet.

‚PERFORMANCE‘-KATEGORIE

In der Kategorie ‚Performance‘ fassen wir alle Produkte aus den Bereichen Schuhe, Bekleidung und ‚Accessoires und Ausrüstung‘ zusammen, die eher technischer Natur sind, für den Sport hergestellt und beim Sport getragen werden. Dies sind unter anderem Produkte aus unseren wichtigsten Sportkategorien: Fußball, Training, Running und Outdoor.

POLYBEUTEL (AUS LDPE)

Die Verpackung aus recyceltem Weich-Polyethylen (‚low-density polyethylene‘ - ‚LDPE‘) für den Produktversand bietet aufgrund ihres geringeren ökologischen Fußabdrucks eine nachhaltigere Alternative zu herkömmlichen Polybags aus neuen Kunststoffen sowie zu den meisten anderen Materialien. Recycelte LDPE-Polybags erfüllen unsere Qualitäts- und Leistungsstandards im Hinblick auf den effektiven Schutz unserer Produkte während Versand und Handling. Sie sind zudem weltweit verfügbar und können über bestehende Abfallströme wiederverwertet werden.

PROMOTION-PARTNERSCHAFTEN

Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportlern, wobei diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Produkten und/oder Geldzahlungen und/oder Sachleistungen.

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

IS

SELBST KONTROLLIERTE VERKAUFSFLÄCHEN

Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint Ventures mit Einzelhändlern und Co-Branded-Stores. Selbst kontrollierte Verkaufsflächen bieten ein hohes Maß an Markenkontrolle und ermöglichen die bestmögliche Präsentation der Produkte entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Marke.

SINGLE SOURCING

Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten können sich Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

IU

UNABHÄNGIGE HERSTELLER

Nahezu 100 % unserer Produkte werden von unabhängigen Herstellern gefertigt. Wir fassen diese in Lieferantengruppen zusammen, d.h. ein unabhängiger Hersteller kann ggf. in mehreren Produktionsstätten fertigen. Der Großteil unserer unabhängigen Hersteller befindet sich in Asien.

UNTERSTÜTZUNGSERKLÄRUNG

Die adidas AG erklärt ihre Unterstützung, abgesehen vom Fall des politischen Risikos, dass unten genannte Gesellschaften ihren Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern in vereinbarter Weise nachkommen. Diese Erklärung ersetzt die Unterstützungserklärung vom 25. Februar 2022. Die Unterstützungserklärung von 2022 wird hiermit gegenstandslos. Diese Unterstützungserklärung verliert automatisch ihre Gültigkeit, sobald es sich bei dem Unternehmen nicht mehr um ein Tochterunternehmen der adidas AG handelt.

adidas (China) Ltd., Schanghai, China

adidas (Cyprus) Limited, Nikosia, Zypern

adidas (Ireland) Limited, Kildare, Irland

adidas (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya, Malaysia

adidas (Mauritius) Limited (vormals: Reebok (Mauritius) Company Limited), PortLouis, Mauritius

adidas (South Africa) (Pty) Ltd., Kapstadt, Südafrika

adidas (Suzhou) Co., Ltd., Suzhou, China

adidas (Thailand) Co., Ltd., Bangkok, Thailand

adidas (UK) Limited, Stockport, Großbritannien

adidas America, Inc., Portland, Oregon, USA

adidas Argentina S.A., BuenosAires, Argentinien

adidas Australia Pty Limited, Mulgrave, Australien

adidas Austria GmbH, Klagenfurt, Österreich

adidas Baltics SIA, Riga, Lettland

adidas Benelux B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas Budapest Kft., Budapest, Ungarn

adidas Bulgaria EAD, Sofia, Bulgarien

adidas Business Services (Dalian) Limited, Dalian, China

adidas Business Services, Lda., MoreadaMaia, Portugal

adidas Canada Limited, Woodbridge, Ontario, Kanada

adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, Deutschland

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
--	---	--	------------------------------	---------------------------------------

adidas Chile Limitada, SantiagodeChile, Chile

adidas Colombia Ltda., Bogotá, Kolumbien

adidas CR s.r.o., Prag, TschechischeRepublik

adidas Croatia d.o.o., Zagreb, Kroatien

adidas Danmark A/S, Kopenhagen, Dänemark

adidas de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko

adidas do Brasil Ltda., SãoPaulo, Brasilien

adidas Emerging Markets FZE, Dubai, VereinigteArabischeEmirate

adidas Emerging Markets L.L.C, Dubai, VereinigteArabischeEmirate

adidas España S.A.U., Saragossa, Spanien

adidas France S.a.r.l., Straßburg, Frankreich

adidas Hellas A.E., Athen, Griechenland

adidas Holdings LLC, Wilmington, Delaware, USA

adidas Hong Kong Limited, Hongkong, China

adidas Imports & Exports Ltd., Kairo, Ägypten

adidas India Marketing Private Limited, Neu-Delhi, Indien

adidas Industrial, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko

adidas Indy, LLC, Wilmington, Delaware, USA

adidas Insurance & Risk Consultants GmbH 2], Herzogenaurach, Deutschland

adidas International B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas International Marketing B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas International Property Holding B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas International Re DAC, Dublin, Irland

adidas International Trading AG, Luzern, Schweiz

adidas International, Inc., Portland, Oregon, USA

adidas Israel Ltd., Cholon, Israel

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
--	---	--	------------------------------	---------------------------------------

adidas Italy S.p.A., Monza, Italien

adidas Japan K.K., Tokio, Japan

adidas Korea LLC., Seoul, Korea

adidas Latin America, S.A., Panama-Stadt, Panama

adidas LLP, Almaty, Republik Kasachstan

adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China

adidas Morocco LLC, Casablanca, Marokko

adidas New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland

adidas Norge AS, Oslo, Norwegen

adidas North America, Inc., Wilmington, Delaware, USA

adidas Pensions Management Limited (vormals: Reebok Pensions Management Limited), Stockport, Großbritannien

adidas Perú S.A.C., Lima, Peru

adidas Philippines, Inc., Taguig City, Philippinen

adidas Poland Sp. z o.o., Warschau, Polen

adidas Portugal - Artigos de Desporto, S.A., Lissabon, Portugal

adidas Romania S.R.L., Bukarest, Rumänien

adidas Serbia DOO Beograd, Belgrad, Serbien

adidas Singapore Pte Ltd, Singapur, Singapur

adidas Slovakia s.r.o., Bratislava, Slowakische Republik

adidas Sourcing El Salvador, S.A. de C.V., Antigua Cuscatlán, El Salvador

adidas Sourcing Limited, Hongkong, China

adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul, Türkei

adidas sport gmbh, Luzern, Schweiz

adidas Sporting Goods Ltd., Kairo, Ägypten

adidas Sports (China) Co., Ltd., Schanghai, China

adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd, Schanghai, China

1 AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	2 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	3 KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	4 KONZERNABSCHLUSS	5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
--	---	--	------------------------------	---------------------------------------

adidas Suomi Oy, Vantaa, Finnland

adidas Sverige Aktiebolag, Solna, Schweden

adidas Taiwan Limited, Taipeh, Taiwan

adidas Trading (Far East) Limited (vormals: Reebok Trading (Far East) Limited), Hongkong, China

adidas Trgovina d.o.o., Ljubljana, Slowenien

adidas Ventures B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas Vietnam Company Limited, Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam

adisport Corporation, SanJuan, PuertoRico

Concept Sport, S.A., Panama-Stadt, Panama

LLC "adidas, Ltd.", Moskau, Russland

PT adidas Indonesia, Jakarta, Indonesien

Reebok India Company, Neu-Delhi, Indien

SC 'adidas-Ukraine', Kiew, Ukraine

Spartanburg DC, Inc., NorthCharleston, SouthCarolina, USA

Tafibal S.A., Montevideo, Uruguay

Trafford Park DC Limited, Stockport, Großbritannien

1
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

FINANZKALENDER

5. MAI 2023

Ergebnisse des ersten Quartals

11. MAI 2023

Hauptversammlung

3. AUGUST 2023

Halbjahresergebnisse

8. NOVEMBER 2023

Neunmonatsergebnisse

KONTAKT

**ADI-DASSLER-STR. 1
91074 HERZOGENAURACH**

Tel + 49 (0) 91 32 84 – 0

► [ADIDAS-GROUP.COM](https://www.adidas-group.com)

adidas ist Mitglied im DIRK
(Deutscher Investor Relations Kreis)

INVESTOR RELATIONS

investor.relations@adidas.com

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](https://www.adidas-group.com/s/investoren)

KONZEPT

nexxar, Wien

DESIGN UND UMSETZUNG

nexxar, Wien