



KONZERN- LAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

<u>Internes Managementsystem</u>	079
<u>Geschäftsentwicklung</u>	082
<u>Gewinn-und-Verlust-Rechnung</u>	084
<u>Bilanz und Kapitalflussrechnung</u>	092
<u>Treasury</u>	100
<u>Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG</u>	106
<u>Angaben nach § 315a HGB und § 289a HGB sowie erläuternder Bericht</u>	110
<u>Geschäftsentwicklung nach Segmenten</u>	116
<u>Ausblick</u>	122
<u>Risiko- und Chancenbericht</u>	125
<u>Erläuterung der Risiken</u>	134
<u>Erläuterung der Chancen</u>	144
<u>Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management</u>	146

Internes Managementsystem

Wir haben uns zu einer erheblichen Wertschöpfung für unser Unternehmen und alle seine Stakeholder 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 Entscheidungen so treffen können, dass wirtschaftliche und unternehmerische Chancen optimal genutzt werden.

Internes Managementsystem zur Steigerung des Shareholder Value

Um den Wertzuwachs zu fördern und zu steuern, konzentriert sich das Management auf eine Reihe bedeutsamster 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 begünstigen Investitionsausgaben und Investitionen in das operative kurzfristige Betriebskapital die zukünftige Entwicklung von Betriebsergebnis und operativem Cashflow. 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/VERGUETUNG](https://adidas-group.com/verguetung)

Steigerung von Umsatz und Betriebsergebnis

Das Umsatzwachstum spiegelt die Attraktivität unseres Produktangebots wider, das durch Innovation und unsere Fähigkeit, aktuelle Verbrauchertrends zu setzen, zu erkennen und darauf zu reagieren, angetrieben wird. Um sicherzustellen, dass wir die relevantesten Informationen zur Bewertung unserer jeweiligen Leistung haben, berücksichtigen wir keine Fremdwährungseffekte. Deshalb ist das währungsbereinigte Umsatzwachstum einer unserer bedeutsamsten Leistungsindikatoren.

Das Betriebsergebnis als weiterer bedeutsamster Leistungsindikator hilft uns dabei, die operative Leistung unseres Unternehmens voranzutreiben und zu verbessern. Zu den wesentlichen Treibern zur Verbesserung 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 größten Hebeln gehören die Reduzierung von Rabattierungen, die Steigerung der Verkäufe zum vollen Preis sowie das Management der Produkt- und Lieferkettenkosten.
- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Das Management legt den Schwerpunkt darauf, die Effizienz und Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens zu gewährleisten, insbesondere bei den Marketingaufwendungen und Betriebsgemeinkosten. Die Marketingaufwendungen stellen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, wenn es darum geht, die Attraktivität unserer Marke zu erhöhen und Wachstum zu generieren. Aus diesem Grund wollen wir in unsere Marke und unsere Produkte investieren und auch die Effektivität und Effizienz unserer Marketingaktivitäten sicherstellen. Wir streben zudem danach, die operative Effizienz zu erhöhen, indem wir die Betriebsgemeinkosten aktiv managen. Zusätzlich zur Hebelwirkung unseres

Umsatzwachstums überprüfen wir regelmäßig unsere Organisationsstruktur, um Komplexität zu reduzieren.

Management von Cashflow und operativem kurzfristigem Betriebskapital

Die aktive Steuerung von Liquidität, Cashflow und operativem kurzfristigem Betriebskapital bleibt für uns im Fokus und wird auch weiterhin durch unser Management genau überwacht. Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt die Steuerung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals generell eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanz 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 steuern, sodass wir die Nachfrage in unseren Märkten bedienen, schnellen Nachschub sicherstellen und Rabattierungen reduzieren können. Darüber hinaus überwachen wir sorgfältig die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Wertminderung des Bestands vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu minimieren. Um die Kapitalbindung in Forderungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, konzentrieren wir uns auf die Steuerung von Maßnahmen zum Forderungseinzug und der Zahlungsbedingungen.

Investitionsausgaben mit dem Ziel der Maximierung zukünftiger Renditen

Die Verbesserung der Effektivität von Investitionsausgaben ist ein weiterer wichtiger Hebel zur Steigerung unseres Cashflows. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt das Management auf Basis von Investitionsanträgen unserer Märkte und Funktionen ein Gesamtbudget fest. In einem zweiten Schritt gleichen unsere Geschäftssegmente ihre Initiativen an den Rahmen des verfügbaren Budgets an. Wir ermitteln das Renditepotenzial der geplanten Investitionsprojekte anhand der Kapitalwertmethode. Risiken berücksichtigen wir, indem wir einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen. Im Rahmen von Szenarienplanungen wird die Sensitivität der Investitionsrendite anhand von Veränderungen gegenüber den ursprünglichen Annahmen geprüft. Bei größeren Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben. Wichtige Rückschlüsse werden dokumentiert, 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. Sie helfen uns dabei, unsere Fortschritte in Bereichen zu verfolgen, die ebenfalls wichtig für unseren Erfolg sind. Diese KPIs werden in regelmäßigen Abständen bewertet und umfassen unter anderem das Engagement der Beschäftigten, den Anteil weiblicher Führungskräfte und die CO₂e-Intensität pro Produkt.

► SIEHE NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG ► SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT ► [ADIDAS-GROUP.COM/VERGUETUNG](https://adidas-group.com/verguetung)

Strukturiertes System zur Messung der Geschäftsentwicklung

Wir haben ein umfangreiches System zur Messung der Entwicklung des Unternehmens etabliert, das eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst. Dabei werden KPIs sowie weitere wichtige Finanzkennzahlen regelmäßig überwacht und mit den ursprünglichen Zielvorgaben sowie mit rollierenden Prognosen verglichen. Wenn negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch, um Ursachen zu identifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Falls nötig, setzen wir Maßnahmenpläne um, sodass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert das Management kontinuierlich die Ergebnisse unserer Geschäftssegmente. Des Weiteren vergleichen wir unsere Geschäftsergebnisse regelmäßig mit den Ergebnissen unserer Hauptwettbewerber. Anhand der jeweils seit Jahresbeginn erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die Geschäftsergebnisse des Unternehmens regelmäßig beurteilt. Als weiterer Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung werden verfügbare Ergebnisse relevanter Markt- oder Konsumentenforschungen evaluiert.

Geschäftsentwicklung

Im Jahr 2025 erzielte adidas trotz makroökonomischer Herausforderungen und erhöhter Unsicherheit bessere Ergebnisse als erwartet. Der Umsatz der Marke adidas stieg auf währungsbereinigter Basis im zweiten Jahr in Folge um 13 %. Das Wachstum war breit gefächert und auf zweistelliges Wachstum in allen Märkten und Vertriebskanälen zurückzuführen. In Euro erreichte der Umsatz trotz negativer Währungseffekte von mehr als 1 Mrd. € einen Rekordwert von 24.811 Mio. €. Die Bruttomarge verbesserte sich um 0,8 Prozentpunkte auf 51,6 %, und das Betriebsergebnis des Unternehmens stieg um 54 % bzw. um mehr als 700 Mio. € auf 2.056 Mio. €.

Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

Weltwirtschaft stand im Jahr 2025 vor erhöhter Unsicherheit¹⁴

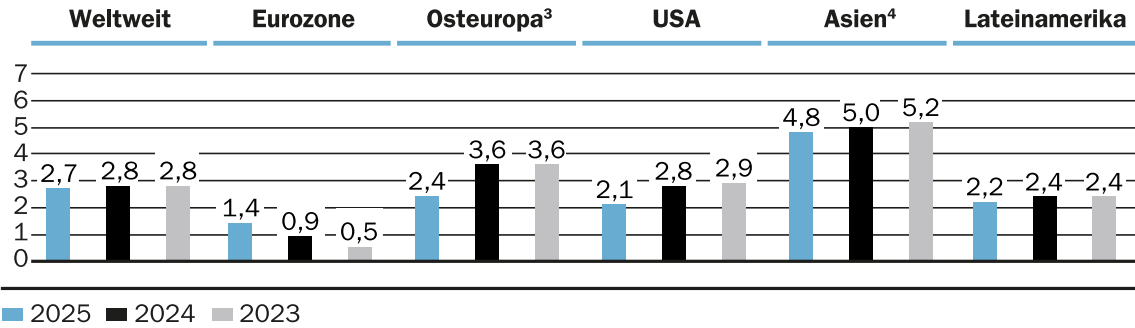
Die Weltwirtschaft stand im Jahr 2025 vor erneuten Herausforderungen. Frühere Anzeichen einer Stabilisierung kehrten sich um, da die Unsicherheit das ganze Jahr über anhielt. Entwicklungen im Zusammenhang mit Zöllen und eskalierende geopolitische Spannungen wirkten sich negativ auf den globalen Handel sowie Investitionen aus und störten die Wirtschaftstätigkeit über Regionen hinweg. Diese Faktoren führten auch zu einer erhöhten Volatilität der Märkte und der Wechselkurse. Die Verbraucherstimmung blieb zurückhaltend, was Bedenken hinsichtlich der Widerstandsfähigkeit der Wirtschaft und der Kaufkraft angesichts sich abkühlender Arbeitsmärkte und nachlassender Lohnzuwächse widerspiegelt. Vor diesem Hintergrund stieg das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2025 um 2,7 %. Das Wachstum in den Industrieländern stabilisierte sich bei 1,7 %, obwohl die Konsumausgaben verhalten blieben. Die Schwellenländer verzeichneten ein Wachstum von 4,2 % und zeigten trotz anhaltender Handelsstreitigkeiten eine agile Exporttätigkeit. Weltweit bleiben Risiken im Zusammenhang mit erhöhter politischer Unsicherheit und nachteiligen handelspolitischen Veränderungen, einem Wiederanstieg der Inflation, weiteren geopolitischen Spannungen sowie Störungen der Lieferkette hoch.

Sportartikelbranche navigierte 2025 in komplexem Umfeld

Die globale Sportartikelbranche sah sich im Jahr 2025 einem äußerst volatilen Umfeld ausgesetzt, das durch zunehmenden makroökonomischen Druck sowie anhaltende geopolitische Unsicherheit geprägt war. Die Erhöhung der US-Zölle auf Importe aus asiatischen Produktionszentren führte zu einem erheblichen Kostendruck, der Unternehmen dazu veranlasste, Maßnahmen zur Abmilderung der Auswirkungen zu ergreifen, darunter auch Preiserhöhungen. Die letztendlichen Auswirkungen auf das Verbraucherverhalten sind jedoch noch nicht abzusehen. Trotz dieser Herausforderungen profitierte die Branche weiterhin von starken strukturellen Trends. Dazu zählen die zunehmende sportliche Betätigung und das wachsende Gesundheitsbewusstsein, die anhaltende Beliebtheit funktionaler sowie sportinspirierter Produkte für den Alltag und die wachsende Nachfrage nach komfortablen Produkten. Diese Trends sorgen dafür, dass die globale Sportartikelbranche langfristig weiterhin grundsätzlich attraktiv bleibt. Kurzfristig bleiben jedoch Risiken wie ungelöste Handelsstreitigkeiten, schwächere Konsumausgaben und geopolitische Spannungen hoch. Unter diesen Bedingungen sind Nähe zu den Endmärkten und Agilität bei der Reaktion auf sich verändernde externe Faktoren entscheidend für den Erfolg.

¹⁴ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen^{1,2} in %



1 Reale Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Zahlen für 2024 und 2023 gegenüber dem Vorjahr angepasst.
2 Quelle: Weltbank. Stand: 16. Dezember 2025.
3 Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.
4 Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Rekordumsatz getrieben von 13 % währungsbereinigtem Wachstum der Marke adidas

Im Jahr 2025 stieg der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas im zweiten Jahr in Folge um 13 %. Dieser Anstieg ist auf zweistelliges Wachstum in allen Märkten und Vertriebskanälen zurückzuführen, da sich das Wachstum – unterstützt durch globale sowie lokale Produktentwicklung und Aktivierung – deutlich über Kategorien und Sportarten hinweg ausweitete. Nachdem der Verkauf der verbliebenen Yeezy Bestände im Jahr 2024 abgeschlossen wurde, enthalten die Ergebnisse des Unternehmens für 2025 keinen Umsatz mit Yeezy Produkten (2024: rund 650 Mio. €). Unter Einbeziehung des Yeezy Umsatzes im Vorjahr stieg der währungsbereinigte Umsatz um 10 %. In Euro stieg der Umsatz im Jahr 2025 um 5 % auf ein Rekordniveau von 24.811 Mio. € (2024: 23.683 Mio. €), trotz unvorteilhafter Umrechnungseffekte in Höhe von mehr als 1,0 Mrd. € aufgrund der Aufwertung des Euro gegenüber mehreren Währungen.

Umsatz

+13 % Marke adidas (währungsbereinigt)
24.811 Mio. €

Umsatzerlöse in Mio. €



Zweistelliges Wachstum sowohl bei Schuhen als auch Bekleidung

Bei Schuhen stieg der Umsatz der Marke adidas im Jahr 2025 währungsbereinigt um 12 %. Das breiter aufgestellte und umfassendere Produktsortiment ermöglichte zweistelliges Wachstum im Schuhbereich in vielen Kategorien, darunter Running, Training, Performance Basketball und Sportswear. Starkes Wachstum in Originals trug ebenfalls zum Umsatzanstieg bei Schuhen bei. Bei Bekleidung stieg der Umsatz im Laufe des Jahres um 15 %, da sich die Marken- und Produktdynamik wie geplant weiter ausweitete. Differenzierte und lokal relevante Bekleidungskollektionen führten zu zweistelligen Zuwächsen in wichtigen Kategorien wie Fußball, Running, Training und Originals. Der Umsatz mit Accessoires verbesserte sich um 6 % gegenüber dem Vorjahr.

Zweistelliges Wachstum über Kategorien und Sportarten hinweg

Auf währungsbereinigter Basis stieg der Umsatz im Bereich Performance im Jahr 2025 um 15 %, da sich das Wachstum der Marke noch deutlich breiter gefächert entwickelte. Im Running-Bereich beschleunigte sich das Wachstum im Laufe des Jahres schrittweise auf über 30 %, angetrieben von der rekordträchtigen Adizero Schuhfamilie. Die Adios Pro Evo 2 und Adios Pro 4 Modelle sicherten mehrere Siege bei wichtigen Marathons, und der Prime X Evo Konzeptschuh ermöglichte einen neuen Weltrekord über 100 Kilometer. Der preisgekrönte Evo SL, der Adizero zu einem überzeugenden Preis verfügbar macht, trug ebenfalls zum Wachstum im Laufschuhgeschäft der Marke bei. Zudem verzeichneten die Schuhmodelle für Freizeitläufer*innen, beispielsweise der Supernova sowie passende Performance-Bekleidung, weiterhin starkes Wachstum. Im Fußballbereich sorgten neue Farblinien und Performance-Upgrades der ikonischen Predator und F50 Schuhfamilien der Marke für Zuwächse bei Schuhen, während das Wachstum bei Bekleidung durch neue Spieloutfits für die Saison und kulturell inspirierte Kollektionen für die großen Vereine der Marke sowie die Vorstellung der Heimtrikots für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2026 vorangetrieben wurde. Zweistelliges Wachstum im Bereich Training wurde durch das überarbeitete ‚Head-to-Toe‘-Angebot der Marke untermauert. Dazu zählen die Dropset und Rapidmove Schuhfamilien sowie die Optime, Essentials und Power Kollektionen im Bekleidungsbereich. Mehrere andere Kategorien, einschließlich Outdoor, Specialist Sports, Performance Basketball und Motorsport, trugen ebenfalls zum breit gefächerten Wachstum in Performance bei, gestützt durch Produktinnovationen und Neuheiten, die bei den Konsument*innen großen Anklang fanden.

Der Umsatz der Marke adidas im Bereich Lifestyle stieg 2025 um 12 %, getrieben durch zweistelliges Wachstum sowohl bei Originals als auch bei Sportswear. Die Nachfrage nach dem beliebten Terrace- und Retro-Running-Angebot der Marke blieb dank neuer Farbgebungen und Materialien sowie auf lokale Verbraucherpräferenzen zugeschnittener Kollaborationen stark und gesund. Das Low Profile Angebot der Marke wurde ebenfalls weiter ausgebaut, angeführt von aktualisierten Looks für die Schuhfamilien Tokyo, Japan und Taekwondo, von Animal-Prints und Metallic-Versionen bis hin zu von Ballett inspirierten Designs. Nach der Wiedereinführung des Superstar mit einem Fokus auf Communitys hat die Marke diese Schuhfamilie schrittweise skaliert, unterstützt durch eine globale Kampagne und marktgesteuerte Aktivierungen. Neben der proaktiven Weiterentwicklung seines klassischen Schuhgeschäfts erweiterte adidas sein Lifestyle-Running- und Lifestyle-Fußball-Angebot. Nach erfolgreichen Produkteinführungen, insbesondere mit dem preisgekrönten Adistar Jellyfish, etablierte die Marke Modelle wie den Adistar Control und straßentaugliche Versionen des Predator und F50. Das Momentum bei Originals Schuhen übertrug sich auch auf den Bekleidungsbereich: Die klassischen Kollektionen Firebird und Teamgeist erlebten aufgrund verschiedener Material-Updates, wie Denim und Strick, sowie erfolgreicher lokaler Kreationen einen Anstieg der Nachfrage. Kollaborationen mit Pharrell Williams, Oasis, Wales Bonner, Bad Bunny, Edison Chen und Sporty & Rich sowie Kollektionen, die gemeinsam mit Einzelhandelspartnern der Marke entwickelt wurden, trugen zusätzlich zum Wachstum bei Originals bei. Im Sportswear-Bereich konnte adidas seine starke Produktdynamik von Originals und anderen wichtigen Kategorien erfolgreich auf Produktfamilien übertragen, die auf kommerzielle Preispunkte zugeschnitten sind. Darüber hinaus kamen innovative Produkte wie der 3D-gedruckte Climacool Schuh oder die überarbeiteten Z.N.E. und Soft Lux Bekleidungskollektionen gut bei Konsument*innen an, die auf der Suche nach sportlich inspirierten Lifestyle-Produkten waren.

► SIEHE PRODUKTE UND MARKETING

Zweistelliges Wachstum in allen Märkten

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas stieg im Jahr 2025 in allen Märkten im zweistelligen Prozentbereich, da die Marktteams des Unternehmens erfolgreich lokal relevante Produktsortimente und Aktivierungen umsetzten. Europa (+10 %), Nordamerika (+10 %), und China (+13 %) verzeichneten 2025 Wachstum im niedrigen zweistelligen Prozentbereich, was einen signifikanten Gewinn an Marktanteilen bedeutet. Lateinamerika (+22 %), Emerging Markets (+17 %) und Japan/Südkorea (+14 %) verzeichneten ein noch schnelleres Wachstum. In allen diesen Märkten war das Wachstum breit gefächert, was sich in starken Zuwächsen sowohl im Großhandels- als auch im DTC-Geschäft widerspiegelt.

► SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

Zweistelliges Wachstum in allen Vertriebskanälen

Nach Vertriebskanälen betrachtet war das Wachstum der Marke adidas im Jahr 2025 gleichermaßen breit gefächert, mit zweistelligen Zuwachsraten in allen Vertriebskanälen. Ein starker Durchverkauf bei Einzelhandelspartnern und mehr zugeteilte Regalfläche trugen weiter zum Umsatzanstieg im Großhandel bei, der auf währungsbereinigter Basis um 12 % zulegte. Der eigene Einzelhandel verzeichnete einen Umsatzanstieg um 13 %, was auf starkes Wachstum auf vergleichbarer Basis in den eigenen Einzelhandelsgeschäften des Unternehmens weltweit und fortgesetzte Investitionen in diese Stores zurückzuführen ist. Der Umsatz im E-Commerce stieg um 16 %, wobei der Schwerpunkt weiterhin auf Angeboten zum vollen Preis lag. Infolgedessen erhöhte sich der Umsatz im DTC-Geschäft der Marke um 14 %.

Umsatzentwicklung in Mio. €

	2025	2024	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)	Marke adidas Veränderung (währungs- bereinigt) ¹
Umsatzerlöse nach Segment^{2,3}					
Europa	8.136	7.551	8 %	8 %	10 %
Nordamerika	5.087	5.128	-1 %	4 %	10 %
China	3.623	3.459	5 %	9 %	13 %
Emerging Markets	3.510	3.310	6 %	15 %	17 %
Lateinamerika	2.926	2.772	6 %	21 %	22 %
Japan/Südkorea	1.406	1.339	5 %	11 %	14 %
Umsatzerlöse nach Produktbereich^{2,4}					
Schuhe	14.232	13.977	2 %	7 %	12 %
Bekleidung	8.764	7.937	10 %	15 %	15 %
Accessoires	1.815	1.779	2 %	6 %	6 %
Umsatzerlöse nach Vertriebskanal²					
Großhandel	14.833	14.172	5 %	10 %	12 %
Direct-to-Consumer (DTC)	9.931	9.490	5 %	9 %	14 %
Eigener Einzelhandel	—	—	8 %	12 %	13 %
E-Commerce	—	—	1 %	6 %	16 %
Gesamtumsatz	24.811	23.683	5 %	10 %	13 %

1 Ohne Berücksichtigung von Yeezy Umsätzen im Vorjahreszeitraum.

2 Differenzen zum Gesamtumsatz können durch Posten entstehen, die nicht direkt zuzuordnen sind.

3 Vorjahr aufgrund einer Umgliederung in Bezug auf Andere Geschäftsbereiche angepasst.

4 Vorjahr aufgrund einer Umgliederung innerhalb der Produktbereiche angepasst.

Es können Rundungsdifferenzen auftreten.

Umsatzkosten steigen moderat

Umsatzkosten werden definiert als der Betrag, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte bezahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2025 lagen die Umsatzkosten mit 12.006 Mio. € um 3 % über dem Vorjahresniveau (2024: 11.658 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt hauptsächlich das Wachstum des Unternehmens wider.

Bruttomarge erhöht sich um 0,8 Prozentpunkte auf 51,6 %

Im Geschäftsjahr 2025 stieg das Bruttoergebnis um 6 % auf 12.804 Mio. € (2024: 12.026 Mio. €). Die Bruttomarge erhöhte sich um 0,8 Prozentpunkte auf 51,6 % (2024: 50,8 %). Diese positive Entwicklung ist auf niedrigere Produkt- und Frachtkosten, einen besseren Geschäftsmix und ein gesundes Niveau der Verkäufe zum vollen Preis zurückzuführen, die negative Effekte unvorteilhafter Währungsentwicklungen und höherer US-Zölle mehr als ausglich.

Bruttomarge¹ in %



1 Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

Lizenerträge und sonstige betriebliche Erträge

Im Geschäftsjahr 2025 waren die Lizenz- und Provisionserträge mit 81 Mio. € unverändert im Vergleich zum Vorjahr (2024: 81 Mio. €), während die sonstigen betrieblichen Erträge um 77 % auf 41 Mio. € zurückgingen (2024: 174 Mio. €). Dieser Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge war hauptsächlich auf die einmalige Auflösung von abgegrenzten Schulden im Vorjahr zurückzuführen.

Sonstige betriebliche Aufwendungen rückläufig

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen, einschließlich Abschreibungen, enthalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen sowie Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2025 verringerten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 1 % auf 10.871 Mio. € (2024: 10.945 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 2,4 Prozentpunkte auf 43,8 % zurück (2024: 46,2 %).

Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen stiegen 2025 um 8 % auf 3.079 Mio. € (2024: 2.841 Mio. €). Diese Investitionen umfassten ‚You Got This‘, die mehrjährige Markenkampagne von adidas mit einer Reihe von globalen und lokalen Kapiteln, sowie die Kampagne ‚The Original‘, die junge Generationen mit den ikonischen Silhouetten von Originals verbindet. Darüber hinaus führte adidas mehrere lokal zugeschnittene Produktkampagnen und Aktivierungen durch. Dazu gehörten Produkteinführungen wie die des Evo SL, des Superstar, der Heimtrikots für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2026 und des offiziellen Spielballs sowie Momente mit Markenpartnern wie dem FC Liverpool oder Oasis. Diese wurden durch eine Vielzahl von den Märkten verantworteter physischer Events unterstützt, um eine Verbindung zur lokalen Sport- und Streetwear-Kultur herzustellen. Der Anstieg dieser Aufwendungen spiegelt zudem neue und verlängerte Partnerschaften wie z.B. mit dem Audi F1-Team, der Penn State, dem argentinischen Fußballverband, Anthony Edwards und vielen anderen wider. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,4 Prozentpunkte auf 12,4 % (2024: 12,0 %).

Die Betriebsgemeinkosten sanken um 4 % auf 7.792 Mio. € (2024: 8.103 Mio. €), da das Unternehmen weiterhin in die Stärkung seiner Vertriebs- und Distributionsfähigkeiten investierte und gleichzeitig seine Gesamtkostenbasis kontrollierte. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Betriebsgemeinkosten um 2,8 Prozentpunkte auf 31,4 % zurück (2024: 34,2 %). Innerhalb der Betriebsgemeinkosten reduzierten sich die Vertriebsaufwendungen im Jahr 2025 um 1 % auf 5.877 Mio. € (2024: 5.936 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Vertriebsaufwendungen um 1,4 Prozentpunkte auf 23,7 % zurück (2024: 25,1 %). Die Verwaltungsaufwendungen sanken um 12 % auf 1.885 Mio. € (2024: 2.138 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Verwaltungsaufwendungen um 1,4 Prozentpunkte auf 7,6 % (2024: 9,0 %).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen in % der Umsatzerlöse



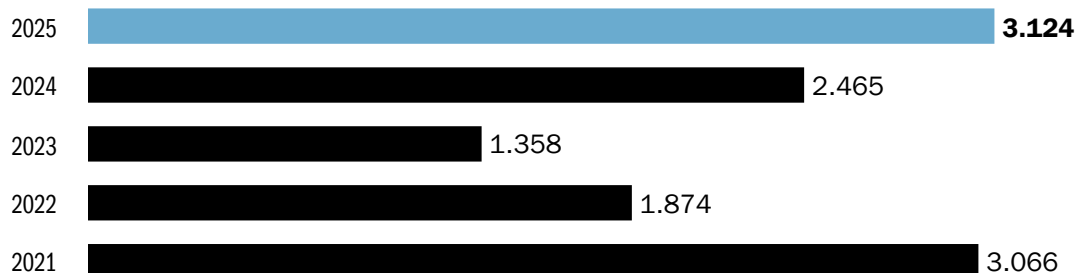
Betriebsgemeinkosten in % der Umsatzerlöse



EBITDA steigt stark an

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2025 um 27 % auf 3.124 Mio. € (2024: 2.465 Mio. €). Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte und Nutzungsrechte waren im Jahr 2025 mit 1.135 Mio. € vergleichsweise stabil (2024: 1.180 Mio. €).

EBITDA¹ in Mio. €



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

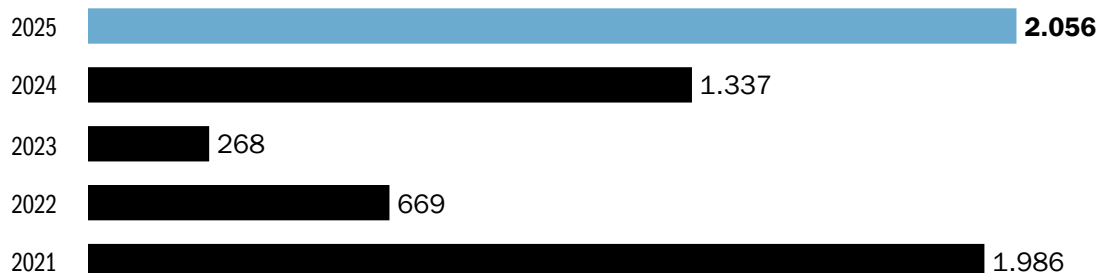
Operative Marge erreicht ein Level von 8,3 %

Das Betriebsergebnis stieg im Geschäftsjahr 2025 um 54 % bzw. absolut gesehen um mehr als 700 Mio. € auf 2.056 Mio. € (2024: 1.337 Mio. €). Das spiegelt eine operative Marge 2025 von 8,3 % wider und liegt damit um 2,6 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2024: 5,6 %). Nachdem der Verkauf der verbliebenen Yeezy Bestände 2024 abgeschlossen wurde, enthält das Betriebsergebnis des Unternehmens im Jahr 2025 keinerlei Beitrag von Yeezy (2024: rund 200 Mio. €).

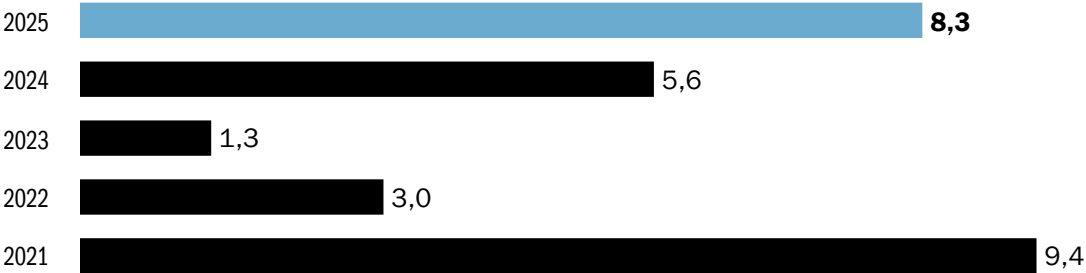
Operative Marge

8,3 %
+2,6 PP

Betriebsergebnis in Mio. €



Operative Marge¹ in %



1 Operative Marge = (Betriebsergebnis/Umsatz) × 100.

Finanzergebnis stabil, während sich die Steuerquote verbessert

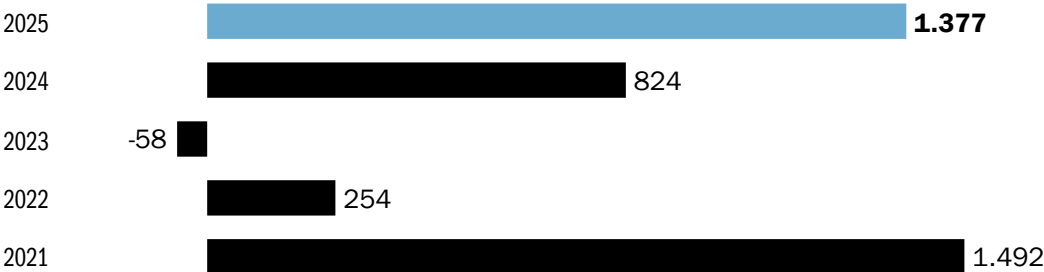
Die Finanzerträge gingen im Geschäftsjahr 2025 um 27 % auf 74 Mio. € zurück (2024: 101 Mio. €), was in erster Linie niedrigere Zinserträge widerspiegelt. Die Finanzaufwendungen reduzierten sich um 2 % auf 310 Mio. € (2024: 317 Mio. €), da Währungseffekte weniger unvorteilhaft ausfielen als im Vorjahr und durch die negativen Effekte der Hochinflation teilweise aufgehoben wurden. Infolgedessen war das Finanzergebnis des Unternehmens mit -236 Mio. € weitestgehend stabil (2024: -215 Mio. €). Die Steuerquote des Unternehmens verbesserte sich im Jahr 2025 um 2,2 Prozentpunkte auf 24,3 % (2024: 26,5 %), was die Normalisierung des Profitabilitätsniveaus widerspiegelt.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 32 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

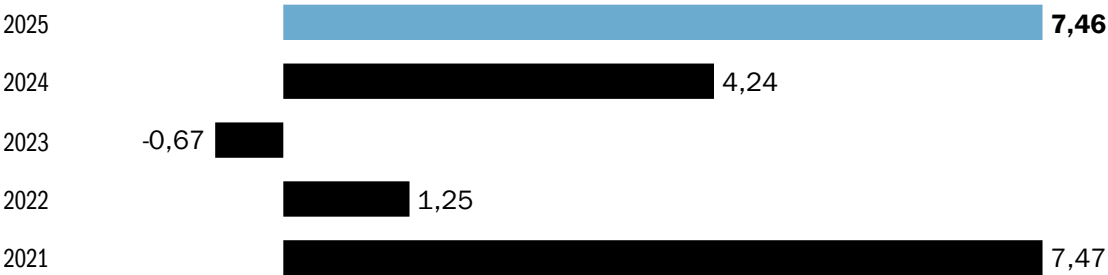
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen steigt auf 1.377 Mio. €

Durch die signifikant positive Geschäftsentwicklung im Jahr 2025 stieg der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen stark auf 1.377 Mio. € an (2024: 824 Mio. €). In Anbetracht des auf nicht beherrschende Anteile entfallenden Gewinns von 45 Mio. € (2024: 68 Mio. €) betrugen das unverwässerte sowie das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen 7,46 € (2024: 4,24 €).

Gewinn/Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Mio. €



Unverwässertes Ergebnis je Aktie in €



Auf Anteilseigner entfallender Gewinn steigt auf 1.340 Mio. €

Im Geschäftsjahr 2025 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 8 Mio. € netto nach Steuern, der auf die Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen ist (2024: 8 Mio. €). Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen sowie den auf nicht beherrschende Anteile entfallenden Gewinn berücksichtigt, verdoppelte sich im Jahr 2025 fast auf 1.340 Mio. € (2024: 764 Mio. €). Das unverwässerte sowie das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stiegen infolgedessen um 75 % auf 7,51 € (2024: 4,28 €). Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien lag zum Ende des Geschäftsjahres 2025 bei 178.665.018 (2024: 178.549.084). Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich auf 178.559.220 (2024: 178.549.084). Für die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie betrug die durchschnittliche Anzahl der Aktien 178.565.330 (2024: 178.563.385).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 35

Bilanz und Kapitalflussrechnung

Aktiva

Zum 31. Dezember 2025 verringerte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 2 % auf 20.262 Mio. € (2024: 20.655 Mio. €), in erster Linie aufgrund des Rückgangs der flüssigen Mittel und der sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte, der teilweise durch den Anstieg der Vorräte, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte ausgeglichen wurde.

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme

	2025	2024
Aktiva (in Mio. €)	20.262	20.655
Flüssige Mittel	8 %	12 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	13 %	12 %
Vorräte	29 %	24 %
Anlagevermögen ²	32 %	34 %
Nutzungsrechte (IFRS 16) ³	40 %	40 %
Sonstige Vermögenswerte	18 %	19 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz.

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

3 In Prozent des Anlagevermögens.

Die kurzfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 1 % auf 11.977 Mio. € (2024: 11.904 Mio. €). Die flüssigen Mittel verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 34 % auf 1.617 Mio. € (2024: 2.455 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf Investitionen in das operative kurzfristige Betriebskapital und die höhere Dividendenausschüttung für das Jahr 2024 zurückzuführen. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2025 mit 5.832 Mio. € um 17 % über dem Vorjahresniveau (2024: 4.989 Mio. €). Dies spiegelte das geplante Umsatzwachstum des Unternehmens sowie frühzeitigeren Einkauf von Produkten für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2026 und schnellere Liefereingänge wider. Währungsbereinigt stiegen die Vorräte um 23 %.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 04 – 08

Vorräte in Mio. €



Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2025 aufgrund des Wachstums im Großhandelsgeschäft des Unternehmens und höherer Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus dem Marktplatzgeschäft um 9 % auf 2.634 Mio. € (2024: 2.413 Mio. €). Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 18 %. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen um 45 % auf 518 Mio. € zurück (2024: 950 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Rückgang des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten und eine eingegangene Zahlung im Zusammenhang mit den Earn-out-Komponenten der Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 21 % auf 1.208 Mio. € (2024: 997 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von Zolleinbehalten und höheren steuerlichen Forderungen.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 05 – 08

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €



Die langfristigen Vermögenswerte verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 5 % auf 8.285 Mio. € (2024: 8.751 Mio. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf einen Rückgang des Anlagevermögens zurückzuführen, das sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 5 % auf 6.576 Mio. € reduzierte (2024: 6.953 Mio. €). Die Nutzungsrechte verringerten sich um 6 % auf 2.605 Mio. € (2024: 2.779 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von Währungseffekten. Der Geschäfts- oder Firmenwert ging ebenfalls infolge von Währungseffekten um 6 % auf 1.203 Mio. € zurück (2024: 1.275 Mio. €). Die sonstigen immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich aufgrund der Aktivierung selbst entwickelter Software um 4 % auf 443 Mio. € (2024: 426 Mio. €). Sonstige langfristige Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 43 % auf 415 Mio. € (2024: 291 Mio. €), was auf höhere Zollrückerstattungsansprüche zurückzuführen war. Die latenten Steueransprüche betrugen 1.077 Mio. € (2024: 1.272 Mio. €).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 09 – 15

Passiva

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 5 % auf 9.094 Mio. € (2024: 9.593 Mio. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 13 % auf 645 Mio. € (2024: 570 Mio. €). Diese Entwicklung war auf die Umklassifizierung eines Eurobonds mit einem Volumen von 400 Mio. € in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten aufgrund seiner Fälligkeit im Jahr 2026 sowie auf den allgemeinen Anstieg des Finanzierungsbedarfs in den Regionen zurückzuführen. Dies wurde teilweise durch die Rückzahlung eines Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € im November 2025 ausgeglichen. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen zum 31. Dezember 2025 mit 2.910 Mio. € um 6 % unter dem Vorjahresniveau (2024: 3.096 Mio. €), was in erster Linie auf das außergewöhnlich hohe Beschaffungsvolumen im vierten Quartal des Vorjahres zurückzuführen war. Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 4 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten blieben zum Ende des Geschäftsjahres 2025 mit 603 Mio. € stabil (2024: 607 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten erhöhten sich vor allem aufgrund eines höheren negativen beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten um 75 % auf 335 Mio. € (2024: 191 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen reduzierten sich zum 31. Dezember 2025 um 21 % auf 1.208 Mio. € (2024: 1.538 Mio. €). Verantwortlich dafür waren hauptsächlich niedrigere Rückstellungen für Personalkosten und Zölle, einschließlich einer Umklassifizierung von kurzfristigen zu langfristigen Rückstellungen. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden verringerten sich zum 31. Dezember 2025 um 10 % auf 2.383 Mio. € (2024: 2.659 Mio. €), in erster Linie aufgrund niedrigerer Rückstellungen für ausstehende Rechnungen und Personalkosten. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 9 % auf 652 Mio. € (2024: 598 Mio. €), was hauptsächlich auf höhere Steuerverbindlichkeiten zurückzuführen war.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 16 – 21

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme

	2025	2024
Passiva (in Mio. €)	20.262	20.655
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	3 %	3 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14 %	15 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	10 %	9 %
Sonstige Verbindlichkeiten	42 %	45 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16) ²	34 %	34 %
Gesamtes Eigenkapital	30 %	28 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz.

2 In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €



Die langfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 3 % auf 5.043 Mio. € zurück (2024: 5.194 Mio. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen zum 31. Dezember 2025 um 4 % auf 1.996 Mio. € (2024: 1.915 Mio. €). Dieser Anstieg war auf die Ausgabe eines neuen Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € im Oktober 2025 zurückzuführen und wurde teilweise durch die Umklassifizierung eines Eurobonds mit einem Volumen von 400 Mio. € in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten aufgrund seiner Fälligkeit im Jahr 2026 aufgehoben. Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 7 % auf 2.310 Mio. € (2024: 2.495 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von Währungseffekten. Die latenten Steuerschulden gingen zum 31. Dezember 2025 um 66 % auf 45 Mio. € zurück (2024: 133 Mio. €). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2025 um 24 % auf 436 Mio. € (2024: 353 Mio. €), was eine Umklassifizierung von kurzfristigen zu langfristigen Rückstellungen für Zölle widerspiegelte. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 7 % auf 143 Mio. € zurück (2024: 154 Mio. €).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 16 – 24

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital stieg zum 31. Dezember 2025 um 5 % auf 5.776 Mio. € (2024: 5.476 Mio. €). Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf den höheren Gewinn zurückzuführen, der teilweise durch die Dividendenzahlung an die Aktionär*innen für das Geschäftsjahr 2024, negative Währungseffekte sowie einen Rückgang der Hedging-Rücklagen aufgehoben wurde. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich auf 28,5 % im Vergleich zu 26,5 % im Vorjahr.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

Eigenkapitalquote¹ in %



¹ Eigenkapitalquote = auf Anteilseigner entfallendes Kapital / Bilanzsumme.

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Zum Ende des Geschäftsjahres 2025 erhöhte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 29 % auf 5.556 Mio. € (2024: 4.306 Mio. €). Dieser Anstieg spiegelte den Anstieg der Vorräte zur Unterstützung des geplanten Umsatzwachstums des Unternehmens, den Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Zusammenhang mit dem Wachstum im Großhandelsgeschäft und den Rückgang der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wider, da die Beschaffungsmengen gleichmäßiger verteilt waren als im Vorjahr. Währungsbereinigt stieg das operative kurzfristige Betriebskapital um 41 %. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz erhöhte sich um 3,3 Prozentpunkte auf 23,0 % (2024: 19,7 %), getrieben durch die Investitionen des Unternehmens in das operative kurzfristige Betriebskapital.

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital¹ in % der Umsatzerlöse



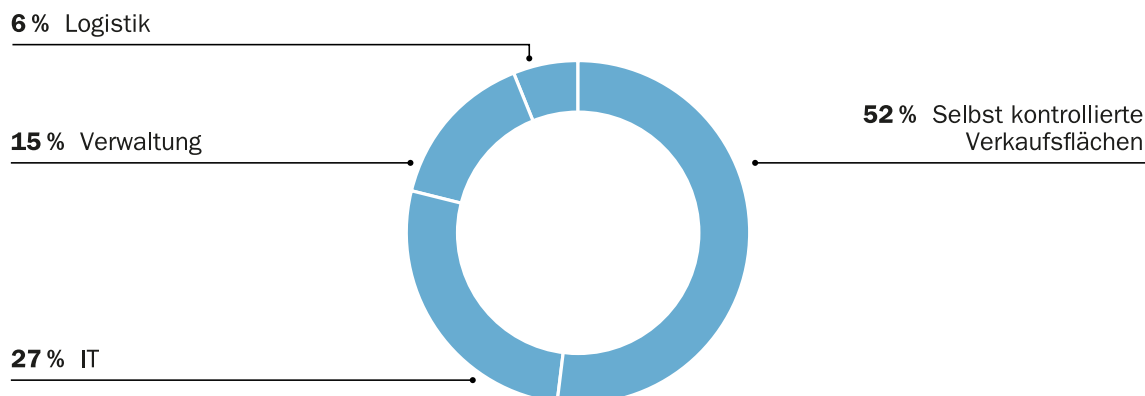
1 Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital = Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals / 4. Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Investitionsanalyse

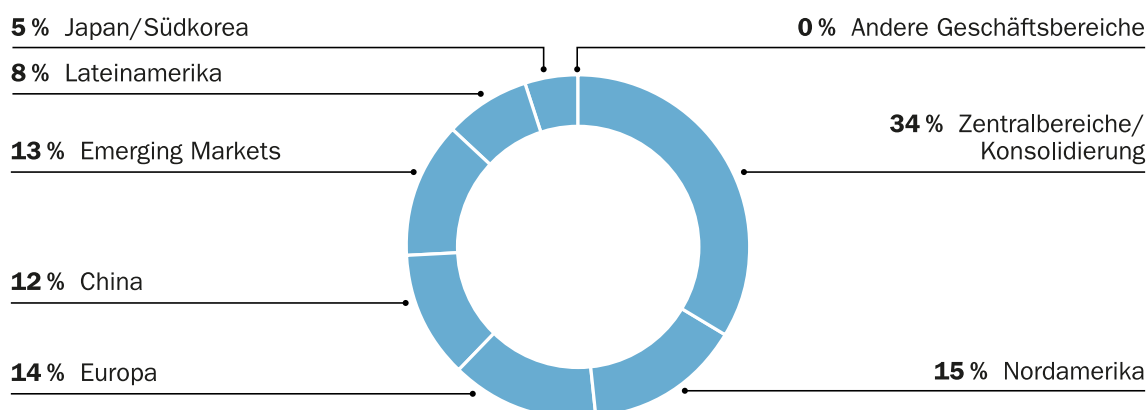
Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen und Nutzungsrechte gemäß IFRS 16) verwendet werden. Die Investitionen gingen um 12 % auf 477 Mio. € zurück (2024: 540 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen verringerten sich um 13 % auf 363 Mio. € (2024: 419 Mio. €). Das Unternehmen investierte 114 Mio. € (2024: 121 Mio. €) in immaterielle Vermögenswerte. Die Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte nahmen im Geschäftsjahr 2025 um 9 % auf 482 Mio. € ab (2024: 530 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 52 % der Gesamtinvestitionen aus (2024: 50 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 27 % bzw. 6 % der Gesamtinvestitionen (2024: 25 % bzw. 9 %). Weitere 15 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2024: 16 %). Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 34 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2024: 31 %). Nach Regionen betrachtet entfielen 15 % der Gesamtinvestitionen auf Nordamerika und 14 % auf Europa (2024: jeweils 16 %), gefolgt von Emerging Markets mit 13 % und China mit 12 % (2024: jeweils 13 %) und Lateinamerika mit 8 % und Japan/Südkorea mit 5 % (2024: jeweils 5 %).

Investitionen nach Bereichen in %



Investitionen nach Segmenten in %



Liquiditätsanalyse

Der Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit belief sich im Geschäftsjahr 2025 auf 751 Mio. € (2024: 2.910 Mio. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Investitionen in das operative kurzfristige Betriebskapital zurückzuführen, die das höhere Betriebsergebnis im Berichtszeitraum aufhoben. Anpassungen gemäß IAS 29 ‚Rechnungslegung in Hochinflationenländern‘ sind gesondert zu berichten und haben sich mit 3 Mio. € positiv auf den Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit des Unternehmens für das Jahr 2025 ausgewirkt (2024: 9 Mio. €).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 37

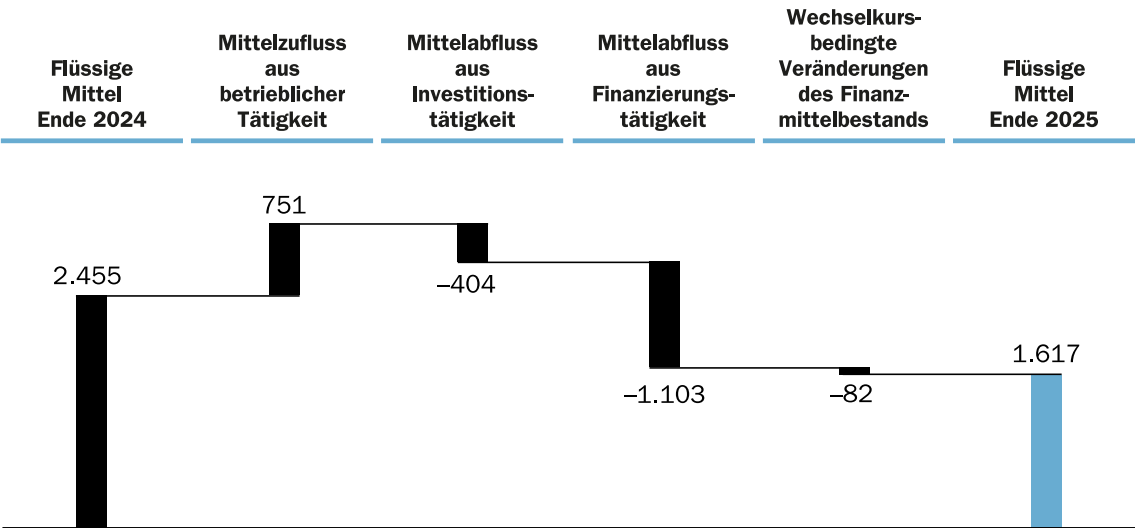
Im Jahr 2025 belief sich der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit auf 404 Mio. € gegenüber 356 Mio. € im Jahr 2024. Diese Entwicklung war hauptsächlich auf den Erwerb von Sachanlagen sowie auf die Veränderung bei Investitionen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten zurückzuführen.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit belief sich auf 1.103 Mio. € (2024: 1.559 Mio. €). Dies war hauptsächlich auf die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten, die Rückzahlung eines Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € im November 2025, die Dividendenzahlung für das Jahr 2024 sowie Zinszahlungen zurückzuführen. Diese Entwicklung wurde teilweise durch die Ausgabe eines im Oktober 2025 begebenen Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € und Veränderungen bei den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgeglichen.

Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands in Höhe von 82 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus (2024: positive Auswirkung in Höhe von 29 Mio. €). Insgesamt führten all diese Entwicklungen zu einem Rückgang der flüssigen Mittel zum 31. Dezember 2025 auf 1.617 Mio. € (31. Dezember 2024: 2.455 Mio. €).

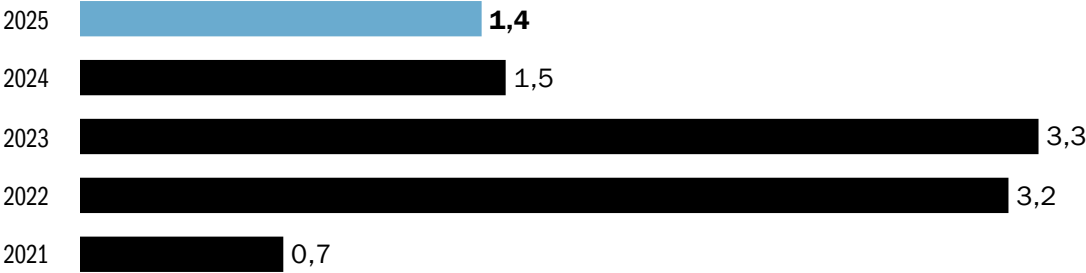
Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. €



Zum 31. Dezember 2025 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 4.331 Mio. € (2024: 3.622 Mio. €). Das Verhältnis der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA verbesserte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 auf 1,4 (2024: 1,5).

► SIEHE TREASURY

Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA in Mio. €



Außerbilanzielle Posten

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen, mit Dienstleistungsverträgen sowie Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 3 % auf 7.897 Mio. € zurück (2024: 8.122 Mio. €). adidas hat bestimmte Logistik- und IT-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat das Unternehmen langfristige Verträge abgeschlossen. Für diese Dienstleistungsverträge sind die finanziellen Verpflichtungen zum Ende des Geschäftsjahres 2025 um 20 % auf 839 Mio. € (2024: 669 Mio. €) gestiegen. Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr stand hauptsächlich im Zusammenhang mit neuen IT-Service-Verträgen.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 38

Treasury

Finanzierungsgrundsätze des Unternehmens

Damit unser Unternehmen jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann, sind die Hauptziele 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, 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 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 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 2025 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

adidas kann starke Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's vorweisen. Im Juni 2025 stufte Standard & Poor's adidas mit Verweis auf einen stärker als erwartet ausgefallenen Schuldenabbau und die anhaltende Dynamik des zugrunde liegenden operativen Geschäfts von „A–“ auf „A“ herauf. Moody's bewertet adidas mit „A3“. Der Ausblick für beide Ratings lautet „stabil“. Insgesamt sichern die Investment-Grade-Ratings adidas weiterhin einen effizienten Zugang zum Kapitalmarkt.

Konsortialkredite

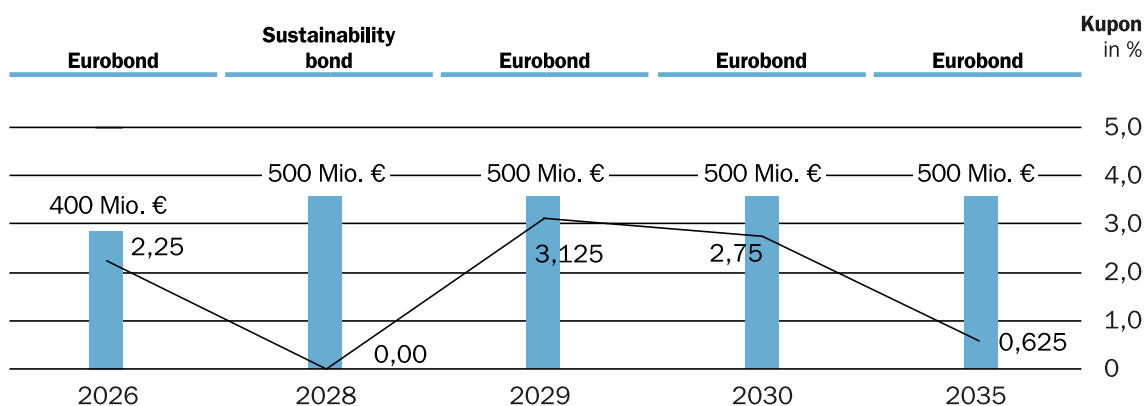
Im November 2020 schloss adidas einen Konsortialkredit in Höhe von 1.500 Mio. € mit zwölf Partnerbanken ab. Diese Konsortialkreditvereinbarung wurde später, im Oktober 2021 und im November 2022, geändert. Der geänderte und neu aufgelegte Konsortialkredit mit nun elf Partnerbanken belief sich auf 2.000 Mio. €. Im Dezember 2023 reduzierte adidas die Höhe des Konsortialkredits mit einer Laufzeit bis November 2027 auf 1.864 Mio. € und die Anzahl der kreditgebenden Banken auf zehn Partnerbanken.

Ausstehende Anleihen

adidas hat derzeit fünf ausstehende Anleihen. Zuletzt platzierte das Unternehmen im Jahr 2025 eine fünfjährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € und einem Kupon von 2,75 %, die im November 2030 fällig wird. Die Platzierung ergänzt das bestehende Fälligkeitsprofil, das sich bis September 2035 erstreckt. Während alle ausstehenden Anleihen Eurobonds sind, hat adidas im September 2020 auch eine Nachhaltigkeitsanleihe in Höhe von 500 Mio. € begeben, deren Erlös bis September 2023 vollständig für förderfähige nachhaltige Projekte gemäß dem „Sustainability Bond Framework“ verwendet wurde. Alle Anleihen sind an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von jeweils 100.000 € gelistet, mit Ausnahme der Anleihe, die bis zum Oktober 2026 läuft und eine Stückelung von jeweils 1.000 € hat.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 16

Fälligkeitsprofil und Kupons von adidas Anleihen¹



¹ Kupons sind fest.

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 2025 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten Kreditlinien, darunter die Konsortialkreditlinie, auf 3.599 Mio. € (2024: 3.656 Mio. €). Davon waren 3.339 Mio. € ungenutzt (2024: 3.560 Mio. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 53 % bzw. 47 % der gesamten Kreditlinien aus (2024: 52 % bzw. 48 %). Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein ungenutztes Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2.000 Mio. € zur Verfügung (2024: 2.000 Mio. €). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

Bruttofinanzverbindlichkeiten leicht gestiegen

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie ausstehenden Anleihen. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 auf 2.642 Mio. € (2024: 2.485 Mio. €). Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2025 auf 2.389 Mio. € (2024: 2.389 Mio. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2025 auf 252 Mio. € (2024: 96 Mio. €).

Finanzierungsstruktur in Mio. €

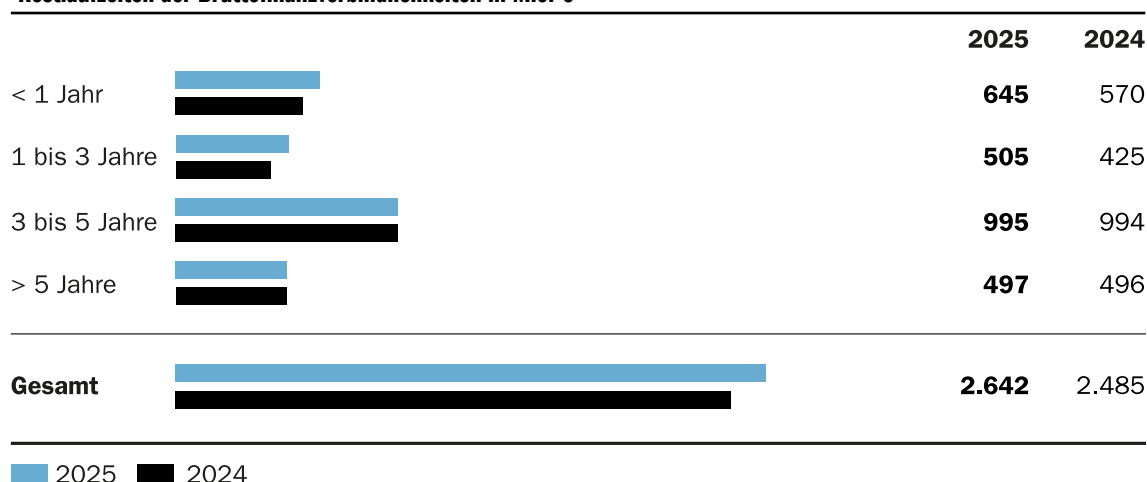
	2025	2024
Flüssige Mittel	1.617	2.455
Bankkredite	252	96
Eurobonds	2.389	2.389
Bruttofinanzverbindlichkeiten	2.642	2.485
Nettofinanzverbindlichkeiten/Cash-Position	-1.024	-30

Zum 31. Dezember 2025 enthalten die flüssigen Mittel 287 Mio. € (2024: 325 Mio. €), die von Tochtergesellschaften gehalten werden, die Devisenkontrollen (z.B. Russland) oder anderen rechtlichen Beschränkungen unterliegen und die daher nicht jederzeit zur allgemeinen Verwendung durch die adidas AG oder andere Tochtergesellschaften zur Verfügung stehen.

Fälligkeitsprofil der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Im Jahr 2026 werden, bei unveränderter Fristigkeit, Finanzinstrumente in Höhe von 645 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2025 Finanzinstrumente über einen Betrag von 570 Mio. € aus.

Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. €

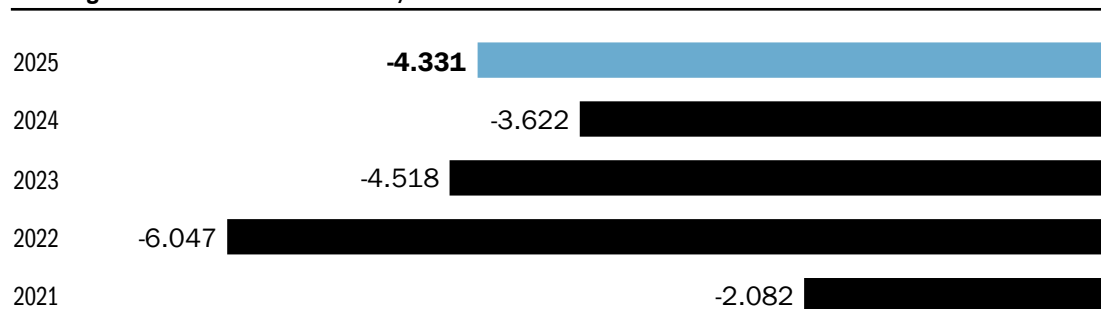


Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 4.331 Mio. €

Zum 31. Dezember 2025 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 4.331 Mio. € (31. Dezember 2024: 3.622 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf den Rückgang der flüssigen Mittel zurückzuführen, während die Finanzverbindlichkeiten leicht anstiegen.

► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/Netto-Cash-Position^{1,2} in Mio. €



¹ Die Zahl für 2021 wurde entsprechend der Methodologie-Änderung 2022 angepasst.

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

Die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten umfassen den Barwert 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 25

Zusammensetzung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Mio. €

	2025	2024
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	645	570
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.996	1.915
Kurzfristige und langfristige Leasingverbindlichkeiten	2.913	3.102
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	106	144
Factoring	—	21
Zwischensumme	5.661	5.752
Flüssige Mittel	1.617	2.455
Abzüglich Flüssige Mittel mit Verfügungsbeschränkung	287	325
Abzüglich verfügbare Flüssige Mittel	1.330	2.130
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten	4.331	3.622

Verschuldungsgrad deutlich unter 2,0

Das Unternehmen strebt weiterhin an, langfristig ein Verhältnis der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen) von unter zwei beizubehalten. Dieses Verhältnis belief sich zum Jahresende 2025 auf 1,4 (2024: 1,5) und spiegelt den überproportionalen Anstieg des EBITDA im Vergleich zum Vorjahr wider.

► SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG ► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG ► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA

1,4

Zinssatz steigt

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens stieg im Jahr 2025 auf 3,1 % (2024: 2,5 %). Diese Entwicklung ist auf den höheren Finanzierungsbedarf in manchen Tochtergesellschaften in Märkten mit hohen Zinssätzen sowie auf die Rückzahlung eines Nullkupon-Eurobonds Ende 2024 zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2025 machten festverzinsliche Finanzierungen 91 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2024: 98 %). Zum Jahresende 2025 waren 9 % der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinst (2024: 2 %).

Zinssatzentwicklung¹ in %



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 2025 betrug das Währungsdefizit resultierend aus dem laufenden Geschäft ca. 8,7 Mrd. US-\$ (2024: 5,0 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 6,9 Mrd. US-\$ auf den Euro (2024: 3,6 Mrd. 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 2025 war das Hedging für das Jahr 2026 nahezu vollständig abgeschlossen. Gleichzeitig haben wir bereits mit der Absicherung für das Jahr 2027 begonnen. Die Verwendung verschiedener Hedging-Instrumente, wie z.B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen oder Swaps, bzw. die Kombination solcher Instrumente sichern das Unternehmen gegen ungünstige Währungsentwicklungen ab.

► SIEHE BESCHAFFUNG UND BESCHAFFUNGSKETTE ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT ► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

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 außer auf die eigenen Handelsaktivitäten der adidas AG auch stark auf deren Holdingfunktion für den adidas Konzern zurückzuführen. Dies spiegelt sich vor allem in den Währungseffekten, und 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 adidas Konzerns.

► SIEHE AUSBLICK ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft für den Konzern geprägt. So machten zum 31. Dezember 2025 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 55 % der Bilanzsumme aus (2024: 49 %). Die Intercompany-Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellten zudem 24 % der Aktivseite (2024: 17 %) sowie 25 % der Passivseite (2024: 29 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2025 dar.

Abschlusserstellung

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den IFRS Rechnungslegungsstandards, wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2025 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach HGB

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

	2025	2024
Umsatzerlöse	5.673	5.068
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	—	—
Gesamtleistung	5.673	5.068
Sonstige betriebliche Erträge	543	687
Materialaufwand	-1.997	-1.845
Personalaufwand	-829	-891
Abschreibungen	-121	-137
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-3.011	-3.150
Betriebliches Ergebnis	258	-268
Finanzergebnis	1.586	500
Steuern	-114	-83
Jahresüberschuss	1.729	149
Gewinnvortrag	78	286
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	-800	—
Verwendung für die Ausgabe eigener Anteile	15	—
Bilanzgewinn	1.022	435

Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. €

	2025	2024
Lizenz- und Provisionserträge	2.864	2.475
adidas Deutschland	1.865	1.673
Ausländische Tochterunternehmen	66	75
Zentrale Vertriebsseinheit	55	78
Sonstige Umsatzerlöse	823	767
Gesamt	5.673	5.068

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen des Geschäftsbereichs adidas Deutschland 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, die hauptsächlich aus Kostenweiterverrechnungen an Tochterunternehmen bestehen. Die Umsatzerlöse der adidas AG steigerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 12 % auf 5.673 Mio. € (2024: 5.068 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2025 sind die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 21 % auf 543 Mio. € gesunken (2024: 687 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf niedrigere Währungsgewinne und geringere Rückstellungsaufösungen zurückzuführen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG sind im Geschäftsjahr 2025 um 4 % auf 3.011 Mio. € gesunken (2024: 3.150 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf Spenden zurückzuführen.

Die Abschreibungen der adidas AG auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sind im Geschäftsjahr 2025 um 12 % auf 121 Mio. € gesunken (2024: 137 Mio. €).

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Im Geschäftsjahr 2025 weist die adidas AG ein positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 258 Mio. € aus (2024: negatives betriebliches Ergebnis 268 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf höhere Umsatzerlöse und niedrigere Aufwendungen zurückzuführen.

Das Finanzergebnis der adidas AG ist im Jahr 2025 um 217 % auf 1.586 Mio. € gestiegen (2024: 500 Mio. €). Die Erhöhung ist auf höhere Dividendenerträge zurückzuführen.

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 114 Mio. € (2024: 83 Mio. €) beläuft sich der Jahresüberschuss 2025 auf 1.729 Mio. € und liegt damit über dem des Vorjahres (2024: 149 Mio. €).

Bilanz nach HGB

Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. €

	31. Dez. 2025	31. Dez. 2024
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	394	359
Sachanlagen	635	652
Finanzanlagen	5.711	4.425
Anlagevermögen	6.740	5.436
Vorräte	39	38
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.694	1.733
Flüssige Mittel, Wertpapiere	800	1.648
Umlaufvermögen	3.533	3.419
Rechnungsabgrenzungsposten	185	153
Bilanzsumme	10.457	9.008
Passiva		
Eigenkapital	3.864	2.479
Rückstellungen	939	956
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	5.654	5.573
Bilanzsumme	10.457	9.008

Im Geschäftsjahr 2025 ist die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 16 % auf 10.457 Mio. € gestiegen (2024: 9.008 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf gestiegene Finanzanlagen sowie Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände zurückzuführen.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr 2025 um 56 % auf 3.864 Mio. € (2024: 2.479 Mio. €). Die Eigenkapitalquote ist auf 37,0 % gestiegen (2024: 27,5 %).

Im Geschäftsjahr 2025 sind die Rückstellungen um 2 % auf 939 Mio. € gesunken (2024: 956 Mio. €).

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten sind im Geschäftsjahr 2025 um 1 % auf 5.654 Mio. € gestiegen (2024: 5.573 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf höhere Umsatzsteuerverbindlichkeiten und Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften zurückzuführen.

Entwicklung des Finanzmittelbestands

Die adidas AG verfügt über eine syndizierte Kreditlinie in Höhe von 1.864 Mio. € und weitere bilaterale Kreditlinien (inklusive Dispositionskredit) in Höhe von 731 Mio. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2.000 Mio. € zur Verfügung.

► SIEHE TREASURY

Im Geschäftsjahr 2025 ergab sich bei der adidas AG ein Mittelabfluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 225 Mio. € (2024: Mittelzufluss 55 Mio. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus den gestiegenen Forderungen. Der Nettomittelzufluss aus der Investitionstätigkeit betrug 430 Mio. € (2024: 525 Mio. €). Die Reduzierung ist insbesondere auf höhere Investitionen in das Finanzanlagevermögen und gegenläufig auf höhere Dividendeneinnahmen von Tochtergesellschaften zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 551 Mio. € (2024: 345 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Dividendenzahlung an die Aktionäre der adidas AG und Zinszahlungen zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen verringerte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 78 Mio. € (2024: 424 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 2025), 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 2025 nicht verändert. 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 2025 besaß die adidas AG insgesamt 1.334.982 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

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 Fair-Play-Verhaltenskodex 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 drei 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 Aktienaussgabe

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

Genehmigtes Kapital

- Bis zum 5. Juni 2030 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch die Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2025/I). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen.
- Ebenfalls bis zum 5. Juni 2030 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch die Ausgabe neuer Aktien gegen Sach- und/oder Bareinlage einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2025/II). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei der 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 insoweit 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 15. Mai 2025 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 2025/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 25

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, einmal 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 von 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 11. Mai 2023.

Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 10. Mai 2028 eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden (oder gegebenenfalls des zum Zeitpunkt der

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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, mittels 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 8 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 11. Mai 2023 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 gegebenenfalls im Zeitraum zwischen dem 11. Mai 2023 und der Veräußerung der Aktien aufgrund eines genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß §§ 203 Abs. 1, 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 11. Mai 2023 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 im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen 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 11. Mai 2023 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienerwerb 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 gegebenenfalls des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Eigenkapitalderivate darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Eigenkapitalderivate nicht nach dem 10. Mai 2028 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 2025 keinen Gebrauch gemacht.

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 Fälligestellung.

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

Geschäftsentwicklung nach Segmenten

adidas berichtet seine finanziellen und operativen Ergebnisse anhand der folgenden Unterteilung: Europa, Nordamerika, China, Emerging Markets, Lateinamerika und Japan/Südkorea. Im Jahr 2025 stieg der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas in allen Märkten im zweistelligen Prozentbereich, was die breit gefächerte Dynamik sowie die lokal relevanten Produktreihen und Aktivierungen weltweit widerspiegelt.

Europa

In Europa stieg der Umsatz im Jahr 2025 auf währungsbereinigter Basis um 10 %. Das Umsatzwachstum war breit gefächert und wurde durch zweistellige Zuwächse im Performance-Bereich, darunter Running, Training, Specialist Sports und Performance Basketball, angeführt. Im Lifestyle-Bereich legte der Umsatz im hohen einstelligen Prozentbereich zu, getrieben durch Wachstum im zweistelligen Prozentbereich bei Sportswear und einen Zuwachs im hohen einstelligen Prozentbereich bei Originals. Unter Einbeziehung des Yeezy Umsatzes im Vorjahr stieg der währungsbereinigte Umsatz um 8 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz ebenfalls um 8 % auf 8.136 Mio. € (2024: 7.551 Mio. €).



Europa im Überblick in Mio. €

	2025	2024	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)	Marke adidas Veränderung (währungs- bereinigt) ¹
Umsatzerlöse	8.136	7.551	8 %	8 %	10 %
Bruttoergebnis	4.195	3.795	11 %	—	—
Bruttomarge	51,6 %	50,3 %	1,3 PP	—	—
Betriebliche Aufwendungen	2.504	2.310	8 %	—	—
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	30,8 %	30,6 %	0,2 PP	—	—
Betriebsergebnis	1.692	1.485	14 %	—	—
Operative Marge	20,8 %	19,7 %	1,1 PP	—	—

1 Ohne Berücksichtigung von Yeezy Umsätzen im Vorjahreszeitraum.

Die Bruttomarge in Europa verbesserte sich um 1,3 Prozentpunkte auf 51,6 % (2024: 50,3 %), was hauptsächlich niedrigeren Beschaffungskosten zuzuschreiben ist. Die betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich aufgrund des Anstiegs sowohl der Marketingaufwendungen als auch der Betriebsgemeinkosten um 8 % auf 2.504 Mio. € (2024: 2.310 Mio. €). Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz nahmen um 0,2 Prozentpunkte auf 30,8 % zu (2024: 30,6 %). Das Betriebsergebnis in Europa stieg im Vergleich zum Vorjahr um 14 % auf 1.692 Mio. € (2024: 1.485 Mio. €). Die operative Marge verbesserte sich um 1,1 Prozentpunkte auf 20,8 % (2024: 19,7 %).

Nordamerika

In Nordamerika stieg der Umsatz der Marke adidas auf währungsbereinigter Basis um 10 %. Der Anstieg ist auf Wachstum im zweistelligen Prozentbereich sowohl im Lifestyle-Bereich als auch im Performance-Bereich zurückzuführen. In Lifestyle verzeichneten sowohl Originals als auch Sportswear zweistellige Zuwächse, während das breit gefächerte Wachstum in Performance durch Running, Fußball, Training und Performance Basketball angeführt wurde. Unter Einbeziehung des Yeezy Umsatzes im Vorjahr stieg der währungsbereinigte Umsatz um 4 %. In Euro ging der Umsatz aufgrund unvorteilhafter Währungseffekte um 1 % auf 5.087 Mio. € zurück (2024: 5.128 Mio. €).

Umsatz in Nordamerika

+10 %

Marke adidas (währungsbereinigt)

5.087 Mio. €

Nordamerika im Überblick in Mio. €

	2025	2024	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)	Marke adidas Veränderung (währungs- bereinigt) ¹
Umsatzerlöse	5.087	5.128	-1 %	4 %	10 %
Bruttoergebnis	2.312	2.210	5 %	—	—
Bruttomarge	45,4 %	43,1 %	2,3 PP	—	—
Betriebliche Aufwendungen	1.792	1.788	0 %	—	—
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	35,2 %	34,9 %	0,4 PP	—	—
Betriebsergebnis	544	480	13 %	—	—
Operative Marge	10,7 %	9,4 %	1,3 PP	—	—

1 Ohne Berücksichtigung von Yeezy Umsätzen im Vorjahreszeitraum.

Die Bruttomarge in Nordamerika verbesserte sich um 2,3 Prozentpunkte auf 45,4 % (2024: 43,1 %), was hauptsächlich niedrigeren Beschaffungskosten und weniger Rabatten zuzuschreiben ist. Gemäß dem Geschäftsmodell des Unternehmens werden die Auswirkungen höherer US-Zölle vorwiegend zentral und nicht auf Marktebene erfasst. Die betrieblichen Aufwendungen blieben mit 1.792 Mio. € stabil (2024: 1.788 Mio. €), was gestiegene Marketingaufwendungen bei einem gleichzeitigen Rückgang der Betriebsgemeinkosten widerspiegelt. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz nahmen um 0,4 Prozentpunkte auf 35,2 % zu (2024: 34,9 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika erhöhte sich um 13 % auf 544 Mio. € (2024: 480 Mio. €) und die operative Marge stieg um 1,3 Prozentpunkte auf 10,7 % (2024: 9,4 %).

China

In China stieg der Umsatz der Marke adidas auf währungsbereinigter Basis um 13 %. Diese Entwicklung spiegelt Wachstum im zweistelligen Prozentbereich sowohl im Lifestyle-Bereich als auch im Performance-Bereich wider. In Lifestyle konnten Originals sowie Sportswear zweistellige Zuwächse verzeichnen. Das Wachstum in Performance wurde durch zweistellige Zuwächse bei Running und Fußball sowie durch Zuwächse in einer Vielzahl anderer Kategorien unterstützt. Unter Einbeziehung des Yeezy Umsatzes im Vorjahr stieg der währungsbereinigte Umsatz um 9 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 5 % auf 3.623 Mio. € (2024: 3.459 Mio. €), da Währungseffekte das ausgewiesene Umsatzwachstum belasteten.



China im Überblick in Mio. €

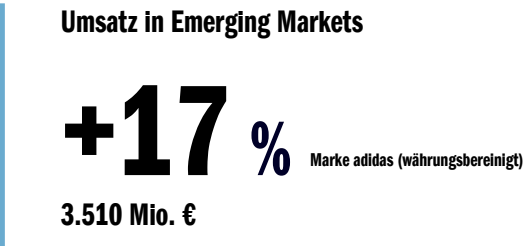
	2025	2024	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)	Marke adidas Veränderung (währungs- bereinigt) ¹
Umsatzerlöse	3.623	3.459	5 %	9 %	13 %
Bruttoergebnis	1.904	1.717	11 %	—	—
Bruttomarge	52,6 %	49,6 %	2,9 PP	—	—
Betriebliche Aufwendungen	1.103	1.012	9 %	—	—
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	30,5 %	29,3 %	1,2 PP	—	—
Betriebsergebnis	802	714	12 %	—	—
Operative Marge	22,1 %	20,6 %	1,5 PP	—	—

1 Ohne Berücksichtigung von Yeezy Umsätzen im Vorjahreszeitraum.

Die Bruttomarge in China verbesserte sich um 2,9 Prozentpunkte auf 52,6 % (2024: 49,6 %), was weniger Rabatten, niedrigeren Beschaffungskosten und einem besseren Geschäftsmix zuzuschreiben ist. Die betrieblichen Aufwendungen stiegen um 9 % auf 1.103 Mio. € (2024: 1.012 Mio. €). Dieser Anstieg ist auf eine Zunahme sowohl der Marketingaufwendungen als auch der Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz nahmen um 1,2 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr auf 30,5 % zu (2024: 29,3 %). Das Betriebsergebnis in China erhöhte sich um 12 % auf 802 Mio. € (2024: 714 Mio. €) und die operative Marge stieg um 1,5 Prozentpunkte auf 22,1 % (2024: 20,6 %).

Emerging Markets

In Emerging Markets stieg der Umsatz der Marke adidas um 17 %. Diese Entwicklung ist auf breit gefächertes Wachstum im zweistelligen Prozentbereich sowohl im Lifestyle-Bereich als auch im Performance-Bereich zurückzuführen. In Lifestyle wurde das Wachstum durch zweistellige Zuwächse bei Originals sowie durch hohes einstelliges Wachstum bei Sportswear getrieben. In Performance geht das Wachstum auf zweistellige Zuwächse in Fußball, Running und Outdoor sowie auf Zuwächse in mehreren anderen Kategorien zurück. Unter Einbeziehung des Yeezy Umsatzes im Vorjahr stieg der währungsbereinigte Umsatz um 15 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 6 % auf 3.510 Mio. € (2024: 3.310 Mio. €), da Währungseffekte das ausgewiesene Umsatzwachstum belasteten.



Emerging Markets im Überblick in Mio. €

	2025	2024	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)	Marke adidas Veränderung (währungs- bereinigt) ¹
Umsatzerlöse	3.510	3.310	6 %	15 %	17 %
Bruttoergebnis	1.784	1.698	5 %	—	—
Bruttomarge	50,8 %	51,3 %	-0,4 PP	—	—
Betriebliche Aufwendungen	1.083	959	13 %	—	—
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	30,9 %	29,0 %	1,9 PP	—	—
Betriebsergebnis	701	738	-5 %	—	—
Operative Marge	20,0 %	22,3 %	-2,3 PP	—	—

1 Ohne Berücksichtigung von Yeezy Umsätzen im Vorjahreszeitraum.

Die Bruttomarge in Emerging Markets ging um 0,4 Prozentpunkte auf 50,8 % zurück (2024: 51,3 %). Die positiven Effekte aus niedrigeren Beschaffungskosten und einem besseren Geschäftsmix wurden durch unvorteilhafte Währungseffekte mehr als aufgehoben. Die betrieblichen Aufwendungen stiegen um 13 % auf 1.083 Mio. € (2024: 959 Mio. €). Dieser Anstieg ist auf eine Zunahme sowohl der Marketingaufwendungen als auch der Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz nahmen um 1,9 Prozentpunkte auf 30,9 % zu (2024: 29,0 %). Das Betriebsergebnis in Emerging Markets sank im Vergleich zum Vorjahr um 5,0 % auf 701 Mio. € (2024: 738 Mio. €) und die operative Marge ging um 2,3 Prozentpunkte auf 20,0 % zurück (2024: 22,3 %).

Lateinamerika

In Lateinamerika stieg der Umsatz der Marke adidas auf währungsbereinigter Basis um 22 %, was breit gefächerte Zuwächse im zweistelligen Prozentbereich sowohl im Performance-Bereich als auch im Lifestyle-Bereich reflektiert. Im Performance-Bereich wurde das Wachstum durch zweistellige Zuwächse in Running, Fußball und Training angeführt. Im Lifestyle-Bereich geht das zweistellige Wachstum auf Originals sowie auf Sportswear zurück. Unter Einbeziehung des Yeezy Umsatzes im Vorjahr stieg der währungsbereinigte Umsatz um 21 %. In Euro stieg der Umsatz in Lateinamerika um 6 % auf 2.926 Mio. € (2024: 2.772 Mio. €), da Währungseffekte das ausgewiesene Umsatzwachstum belasteten.



Lateinamerika im Überblick in Mio. €

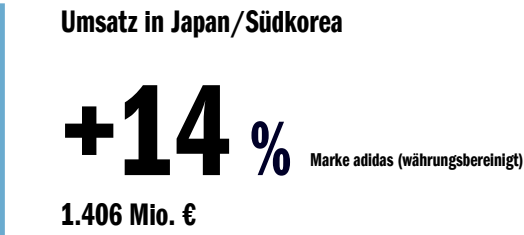
	2025	2024	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)	Marke adidas Veränderung (währungs- bereinigt) ¹
Umsatzerlöse	2.926	2.772	6 %	21 %	22 %
Bruttoergebnis	1.391	1.329	5 %	—	—
Bruttomarge	47,5 %	47,9 %	-0,4 PP	—	—
Betriebliche Aufwendungen	786	717	10 %	—	—
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	26,9 %	25,9 %	1,0 PP	—	—
Betriebsergebnis	609	614	-1 %	—	—
Operative Marge	20,8 %	22,2 %	-1,4 PP	—	—

1 Ohne Berücksichtigung von Yeezy Umsätzen im Vorjahreszeitraum.

Die Bruttomarge in Lateinamerika ging um 0,4 Prozentpunkte auf 47,5 % zurück (2024: 47,9 %). Die positiven Effekte aus niedrigeren Beschaffungskosten und einem besseren Geschäftsmix wurden durch unvorteilhafte Währungseffekte mehr als aufgehoben. Die betrieblichen Aufwendungen stiegen um 10 % auf 786 Mio. € (2024: 717 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt einen Anstieg sowohl der Marketingaufwendungen als auch der Betriebsgemeinkosten wider. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 1,0 Prozentpunkte auf 26,9 % (2024: 25,9 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika sank um 1 % auf 609 Mio. € (2024: 614 Mio. €) und die operative Marge ging um 1,4 Prozentpunkte auf 20,8 % zurück (2024: 22,2 %).

Japan/Südkorea

In Japan/Südkorea stieg der Umsatz der Marke adidas auf währungsbereinigter Basis um 14 %. Dieser Anstieg ist auf Wachstum im zweistelligen Prozentbereich im Lifestyle-Bereich zurückzuführen. Darin spiegeln sich zweistellige Zuwächse bei Originals sowie Wachstum bei Sportswear wider. Der Performance-Bereich verzeichnete Wachstum im hohen einstelligen Prozentbereich, angeführt von zweistelligen Zuwächsen in Running und Fußball neben Wachstum in mehreren anderen Kategorien. Unter Einbeziehung des Yeezy Umsatzes im Vorjahr stieg der währungsbereinigte Umsatz um 11 %. In Euro stieg der Umsatz um 5 % auf 1.406 Mio. € (2024: 1.339 Mio. €), da Währungseffekte das ausgewiesene Umsatzwachstum belasteten.



Japan/Südkorea im Überblick in Mio. €

	2025	2024	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)	Marke adidas Veränderung (währungs- bereinigt) ¹
Umsatzerlöse	1.406	1.339	5 %	11 %	14 %
Bruttoergebnis	740	711	4 %	—	—
Bruttomarge	52,6 %	53,1 %	-0,5 PP	—	—
Betriebliche Aufwendungen	466	428	9 %	—	—
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	33,2 %	32,0 %	1,2 PP	—	—
Betriebsergebnis	305	295	3 %	—	—
Operative Marge	21,7 %	22,0 %	-0,3 PP	—	—

1 Ohne Berücksichtigung von Yeezy Umsätzen im Vorjahreszeitraum.

Die Bruttomarge in Japan/Südkorea ging um 0,5 Prozentpunkte auf 52,6 % (2024: 53,1 %) zurück. Die positiven Effekte eines verbesserten Geschäftsmix und niedrigerer Beschaffungskosten wurden durch unvorteilhafte Währungseffekte mehr als aufgehoben. Die betrieblichen Aufwendungen stiegen um 9 % auf 466 Mio. € (2024: 428 Mio. €). Dieser Anstieg ist auf eine Zunahme sowohl der Marketingaufwendungen als auch der Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz nahmen um 1,2 Prozentpunkte auf 33,2 % zu (2024: 32,0 %). Das Betriebsergebnis in Japan/Südkorea stieg um 3 % auf 305 Mio. € (2024: 295 Mio. €) und die operative Marge ging um 0,3 Prozentpunkte auf 21,7 % zurück (2024: 22,0 %).

Ausblick

Für das Jahr 2026 erwarten wir, dass makroökonomische Herausforderungen und geopolitische Spannungen anhalten werden und die Unsicherheit weiterhin hoch bleiben wird. Gleichzeitig wirkt sich das starke strukturelle Wachstum der globalen Sportartikelbranche weiterhin sehr positiv auf unser Geschäft aus. Da wir als globale Marke mit lokalem Mindset unsere Märkte gestärkt haben und zudem über eine starke Produktpipeline verfügen, gehen wir davon aus, weitere Marktanteile hinzuzugewinnen. Infolgedessen werden wir den Erwartungen zufolge den währungsbereinigten Umsatz von adidas im Jahr 2026 im hohen einstelligen Prozentbereich steigern können. Mit Fokus auf qualitativ hochwertiges Umsatzwachstum und weitere Investitionen in unser Geschäft gehen wir davon aus, das Betriebsergebnis im Jahr 2026 auf einen Wert von rund 2,3 Mrd. € zu steigern.

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.

► SIEHERISIKO- UND CHANCENBERICHT

Abschwächung des globalen Wirtschaftswachstums für 2026 aufgrund von erhöhter Unsicherheit¹⁵

Das Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) wird sich im Jahr 2026 den Erwartungen zufolge auf 2,6 % abschwächen. Der Ausblick ist weiterhin mit erheblicher Unsicherheit verbunden und wird durch die nachlassende Wirkung von vorgezogenen Handelsaktivitäten, fortschreitenden geopolitischen Spannungen und die anhaltenden Auswirkungen höherer Zölle in großen Volkswirtschaften beeinflusst. Die Inflation schwächt sich weltweit zwar weiter ab, bleibt aber dennoch spürbar, was die Notenbanken dazu veranlasst, an ihrer vorsichtigen Haltung hinsichtlich einer Lockerung der Geldpolitik festzuhalten. In diesem Umfeld erhöhter wirtschaftlicher Unsicherheit dürfte das Verbrauchervertrauen in vielen Märkten, darunter Nordamerika, Europa und China, gedämpft bleiben, da sich die Haushalte weiterhin mit Kostendruck konfrontiert sehen. In den Industrieländern wird mit einem Wachstum von 1,6 % gerechnet, für die Entwicklungsländer hingegen mit 4,0 %. Es bestehen weiterhin signifikante Abwärtsrisiken, darunter verschärfte Handelsspannungen, weitere geopolitische Eskalationen, Störungen der Lieferkette, Schwankungen der Rohstoffpreise, ein erneutes Anziehen der Inflation und klimabedingte Ereignisse.

¹⁵ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Sportartikelbranche dürfte ihre zugrunde liegende Dynamik beibehalten

Die globale Sportartikelbranche wird voraussichtlich auch 2026 und darüber hinaus ihre zugrunde liegende Dynamik beibehalten. Diese Entwicklung wird durch die zunehmende sportliche Betätigung und das wachsende Gesundheitsbewusstsein, die anhaltende Beliebtheit funktionaler sowie sportinspirierter Produkte für den Alltag und die wachsende Nachfrage nach komfortablen Produkten angetrieben. Die weltweite Begeisterung für die Olympischen und Paralympischen Winterspiele und die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2026 dürfte die Sichtbarkeit der Branche erhöhen und das Verbraucherengagement sowie die Einzelhandelsaktivitäten steigern. Gleichzeitig wirken sich die erhöhte Unsicherheit und die makroökonomischen Herausforderungen weiterhin auch auf die Sportartikelbranche aus. Auch wenn die Inflation sich abschwächt, stehen die realen verfügbaren Einkommen weiter unter Druck und die Verbraucherstimmung in wichtigen Märkten bleibt gedämpft. Geopolitische Spannungen, Entwicklungen im Zusammenhang mit Zöllen sowie volatile Rohstoffpreise könnten zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen. In diesem Umfeld wird es für Unternehmen auch in Zukunft von entscheidender Bedeutung sein, sich schnell und lokal an veränderte Konsumentenpräferenzen und ökonomische Bedingungen anpassen zu können.

Ausblick für 2026

	2025	Ausblick 2026
Umsatz	24.811 Mio. €	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich ¹
Betriebsergebnis	2.056 Mio. €	Anstieg auf einen Wert von rund 2,3 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	23,0 %	zwischen 22 % und 23 %
Investitionen	477 Mio. €	rund 500 Mio. €

¹ Währungsbereinigt.

Währungsbereinigter Umsatzanstieg im hohen einstelligen Prozentbereich erwartet für 2026

Für das Jahr 2026 gehen wir von einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im hohen einstelligen Prozentbereich aus. Weitere Marktanteilsgewinne werden durch die Stärkung unserer Märkte mit einem klaren Fokus auf lokale Konsumentenpräferenzen in Kombination mit einer starken Produktpipeline über Produktbereiche und -kategorien hinweg sowie erheblich verbesserte Beziehungen zu unseren Einzelhändlern getrieben. Darüber hinaus werden wirkungsvolle Marketinginitiativen ebenfalls zu unserem Markenmomentum und Umsatzanstieg beitragen.

Starkes Wachstum in allen Marktsegmenten erwartet

Unsere Marktanteile werden im Jahr 2026 voraussichtlich in allen Marktsegmenten ansteigen. Wir gehen davon aus, dass der währungsbereinigte Umsatz in Nordamerika, China, Emerging Markets, Lateinamerika und Japan/Südkorea im niedrigen zweistelligen Prozentbereich zulegen wird. Der währungsbereinigte Umsatz in Europa wird den Prognosen zufolge im mittleren einstelligen Prozentbereich steigen.

Verbesserung des Betriebsergebnisses auf rund 2,3 Mrd. €

Wir werden weiterhin in Marketing- und Vertriebsaktivitäten investieren, um die Markendynamik und qualitativ hochwertiges Umsatzwachstum zu fördern. Diese Investitionen umfassen sowohl globale als auch lokale Sportarten, Aktivierungen für große Events, die Unterstützung von Produkteinführungen sowie Initiativen zur weiteren Stärkung der Beziehungen zu den Einzelhändlern. Trotz der zu erwartenden Belastungen durch höhere US-Zölle und unvorteilhafte Währungsentwicklungen gehen wir davon aus, die Profitabilität im Jahr 2026 weiter verbessern zu können und ein Betriebsergebnis in Höhe von rund 2,3 Mrd. € zu erreichen.

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital von 22 % bis 23 %

Im Hinblick auf das kurzfristige Betriebskapital werden wir uns weiterhin darauf konzentrieren, Umsatzwachstum durch eine gute Produktverfügbarkeit und gesunde Vorratsbestände in allen unseren Märkten zu ermöglichen. Darüber hinaus unterstützen wir weiterhin unsere Partner im Einzelhandel und in der Fertigung. Demzufolge gehen wir davon aus, dass 2026 das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz ein Niveau zwischen 22 % und 23 % erreichen wird.

Investitionsausgaben in Höhe von rund 500 Mio. €

Zusätzlich zur Weiterentwicklung der bestehenden, hochmodernen Infrastruktur des Unternehmens werden wir weiter in unser Geschäft investieren. Infolgedessen rechnen wir im Jahr 2026 mit Investitionsausgaben in Höhe von rund 500 Mio. €.

Dividendenvorschlag von 2,80 € je Aktie

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG beabsichtigen, der Hauptversammlung am 7. Mai 2026 eine Dividende in Höhe von 2,80 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies entspricht einem Anstieg um 40 % im Vergleich zum Vorjahr (2025: 2,00 €). Der Vorschlag spiegelt die besser als erwarteten Ergebnisse im Jahr 2025, das starke Finanzprofil des Unternehmens sowie den zuversichtlichen Ausblick des Managements auf die Zukunft wider. Die Dividendenausschüttung in Höhe von 500 Mio. € (2025: 357 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 36 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen, im Einklang mit dem in der Dividendenpolitik des Unternehmens vorgesehenen Zielkorridor. Die gesamten Cash-Rückflüsse an Aktionär*innen werden sich im Jahr 2026 voraussichtlich auf bis zu 1,5 Mrd. € belaufen, da das Unternehmen zusätzlich zur Dividendenausschüttung in Höhe von 500 Mio. € plant, im Laufe dieses Jahres Aktien im Wert von bis zu 1 Mrd. € zurückzukaufen. adidas beabsichtigt, die zurückgekauften Aktien einzuziehen.

► 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.¹⁶

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 („Enterprise 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 ein Risiko als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele negativ beeinflussen kann. Eine Chance 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

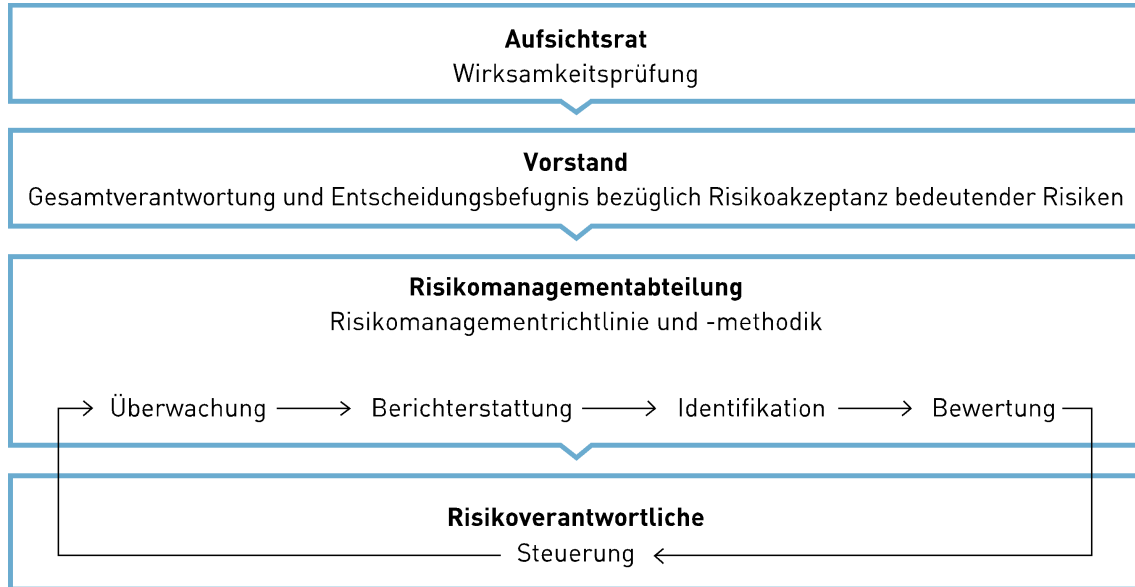
Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für das Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher relevanter Risiken und Chancen sichergestellt wird. Die zentrale Risikomanagementabteilung hat die Aufgaben der Steuerung, Umsetzung und Weiterentwicklung 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 in Bezug auf ausgewählte 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. Darüber hinaus wenden wir ein quantitatives Konzept für die Risikotragfähigkeit und den Risikoappetit an. 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

¹⁶ Die folgenden Abschnitte enthalten Angaben nach ESRS 2, Abs. 48f.

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 zentrale Risikomanagementabteilung eine Befragung des Senior Managements sowie ausgewählter Personen des mittleren Managements durch und stellt so eine effektive Bottom-up-Identifikation von Risiken und Chancen sicher. Die zentrale Risikomanagementabteilung hat des Weiteren Kategorien für Risiken und Chancen definiert, die bei der systematischen Identifikation 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 eine Änderung der Vorlieben der Konsument*innen bestehen. Darüber hinaus berücksichtigen wir Themen im Zusammenhang mit Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten in unserem gesamten Identifizierungsprozess sowie in den darauffolgenden Prozessschritten. 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 zentralen Risikomanagementabteilung, die beim Bewertungsprozess von Fachexpert*innen unterstützt sowie beraten wird und darüber hinaus auch externe und interne Daten verwendet. Zudem führt die zentrale Risikomanagementabteilung mit den Vorstandsmitgliedern und obersten Führungskräften eine Bewertung der relevantesten 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 bedeutend.

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 kann das Ausmaß eines durch die Nichteinhaltung gesetzlicher Vorschriften oder durch grobe Fahrlässigkeit verursachten Personenschadens 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 und Chancen

Eintrittswahrscheinlichkeit					
> 85 %					
50 % – 85 %					
30 % – 50 %					
15 % – 30 %					
< 15 %					
	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
Finanzielle Äquivalente ¹	> 1–10 Mio. €	> 10–35 Mio. €	> 35–60 Mio. €	> 60–100 Mio. €	> 100 Mio. €
Qualitative Äquivalente	Marginale Auswirkungen auf die Reputation, z.B. lokale Zunahme negativer Reaktionen von Konsumentenseite & leicht reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Arbeitgeberbewertungen; geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die keine medizinische Behandlung erfordern.	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; geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die eine medizinische Behandlung erfordern.	Mittlere Auswirkungen auf den Ruf, z.B. Ablehnung durch bestimmte Konsumentengruppen & Beendigung oder Neuverhandlungen von Partnerschaften & Gewinnwarnungen; gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern.	Starke Auswirkungen auf den Ruf, z.B. regionale Konsumentenboykotte & Beendigung einer wichtigen Partnerschaft & Herabstufung der Kreditwürdigkeit und Analystenbewertungen & vorübergehende, lokale Streiks der Beschäftigten; schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Belegschaft oder Dritten.	Signifikante Auswirkungen auf den Ruf, z.B. weltweit anhaltende Konsumentenboykotte, Beendigung mehrerer wichtiger Partnerschaften, Ausschluss aus wichtigen Aktienindizes & weltweite, lang andauernde Streiks der Beschäftigten; Todesfälle bei Belegschaft oder Dritten.
Mögliche Auswirkung					

Risiko-/Chancenklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Bedeutend

1 Basierend auf Gewinn und Cashflow.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Brutto- und Risiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach der Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen. Dieser Ansatz ermöglicht zum einen ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet zum anderen die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen ausgewählter eingetretener 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 auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse 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 Fortbestands des Unternehmens vergleichen wir das Risiko- und Chancenportfolio für 2026 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 für 2026 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, Risikoverringerung 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. Die Entscheidung, als „bedeutend“ klassifizierte 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

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

darf mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 95 % und die Risikotragfähigkeit mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 99 % nicht überschritten werden.

- Risiko- und Chancenüberwachung sowie -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 zum einen die Entwicklung und zum anderen 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 zentrale Risikomanagementabteilung identifiziert Risiken und Chancen (mit einer potenziellen Auswirkung von mehr als 1 Mio. € auf den Gewinn und Cashflow) mithilfe einer Befragung des Senior Managements sowie ausgewählter Personen des mittleren Managements und greift zudem auf verfügbare Informationen zum internen und externen Umfeld des Unternehmens zurück. Die identifizierten Risiken bzw. Chancen werden von der zentralen Risikomanagementabteilung in Zusammenarbeit mit Fachexpert*innen bewertet, konsolidiert und aggregiert (Bottom-up-Bewertung).
- Anschließend erörtert die zentrale Risikomanagementabteilung die Bewertung der relevantesten 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 zentrale Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Ergebnisse sowohl 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 zentrale Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit der ‚Leadership Group‘ geteilt wird.
- Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der zentralen Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken oder Chancen bzw. neu identifizierter substanzieller 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 (CCO) 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 regelmäßig die wesentlichen Compliance-Risiken systematisch zu beurteilen.

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,
- zusammen mit dem HR-Employee-Relations-Team Initiativen zur Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung unterstützen.

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.

► [ADIDAS-GROUP.COM/VERHALTENSKODEX](https://adidas-group.com/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 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 zusammen mit den regionalen Compliance-Manager*innen und lokalen Compliance-Beauftragten 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-Präsenzseminare 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, der Abteilung für interne Kontrollen sowie der zentralen Risikomanagementabteilung weiter gestärkt, um die Risikoabsicherung abzustimmen.

- **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 CCO, die regionalen Compliance-Manager*innen oder lokale Compliance-Beauftragte, die zuständigen Personalmanager*innen, die Employee Relations Abteilung 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. Wir erfüllen die Anforderungen des deutschen Hinweisgeberschutzgesetzes, basierend auf der Richtlinie (EU) 2019/1937 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden.
- **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Die Compliance-Abteilung leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager*innen sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter und mit zusätzlicher Unterstützung durch die Employee Relations Abteilung und HR. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. 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. Im Jahr 2025 hat die Compliance-Abteilung die Zusammenarbeit mit der Employee-Relations-Abteilung weiter intensiviert. Diese ist ein zentraler Partner in Bezug auf viele Compliance-Angelegenheiten, vor allem solche, die im Zusammenhang mit Belästigung und Diskriminierung stehen.

Der CCO berichtet dem Vorstand regelmäßig über den weiteren Ausbau des CMS sowie über wesentliche Compliance-Fälle. Darüber hinaus berichtet der CCO auch regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Im Jahr 2025 nahm der CCO an vier Sitzungen des Prüfungsausschusses teil und präsentierte dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug.

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 IFRS-Rechnungslegungsstandards 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 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.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 ‚Corporate Internal Audit‘, die sowohl die interne Revisionsabteilung als auch die zentrale Abteilung für interne Kontrollen umfasst. 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 der ICoFR, wobei die Ergebnisse mindestens einmal pro Jahr berichtet werden.

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. Daraus 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-Rechnungslegungsstandards.

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 Group Reporting, 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 im SAP Group Reporting 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, Sourcing, Supply Chain Management, Procurement, 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 Mitarbeitenden zugänglich.

Die Effektivität der nicht auf das Rechnungswesen bezogenen Kontrollen wird ebenfalls regelmäßig durch die interne Revisionsabteilung sowie die zentrale Abteilung für interne Kontrollen sowie durch die in die jeweiligen Märkte eingebundenen Abteilungen für interne Kontrollen 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.¹⁷

¹⁷ Die Erklärung in Bezug auf den Deutschen Corporate Governance Kodex A5 wurde im Rahmen der Prüfung des vorliegenden Konzernlageberichts nicht inhaltlich geprüft.

Erläuterung der Risiken

In diesem Bericht erläutern wir die finanziellen und nichtfinanziellen Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2026 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Dabei stellen wir die Risiken in stärker aggregierter Form als in unserer internen Berichterstattung dar. Darüber hinaus könnten sich Risiken, die derzeit als gering eingestuft oder als nicht relevant erachtet werden oder die uns noch nicht bekannt sind, negativ auf die Erreichung unserer Geschäfts- und Finanzziele auswirken. Zusätzliche Informationen zu Risiken in Zusammenhang mit Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten sind in der Nachhaltigkeitserklärung enthalten. Unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik sehen wir gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken, Währungsrisiken, Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen sowie Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte als bedeutend. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt.

Übersicht Unternehmensrisiken

Risikokategorien	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2024)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2024)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken	Signifikant		30 % – 50 %	
Währungsrisiken	Signifikant	2024 nicht separat berichtet	30 % – 50 %	2024 nicht separat berichtet
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	
Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte	Hoch		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Mittel		30 % – 50 %	
Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
IT- und Cybersicherheits-Risiken	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld	Signifikant		< 15 %	
Geschäftspartnerrisiken	Signifikant		< 15 %	
Compliance-Risiken	Signifikant		< 15 %	
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Signifikant		< 15 %	
Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten	Signifikant		< 15 %	
Projektrisiken	Signifikant		< 15 %	
Personalrisiken	Hoch		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Risiken im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Lieferkettenmanagement	Niedrig	2024 nicht berichtet	50 % – 85 %	2024 nicht berichtet

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Inflation, Turbulenzen an den Finanzmärkten und gesellschaftspolitische Faktoren, wie etwa geopolitische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Pandemien, Verstaatlichungen, Enteignungen oder Nationalismus, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten (bis hin zu einer möglichen Abwicklung von Tochterunternehmen) sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld, wie etwa Handelsbeschränkungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften in Bezug

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

auf Produktsicherheit, soziale Aspekte und Menschenrechte oder Umwelt- und Klimaschutzbestimmungen mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

Um diese gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen 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, ein striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle.

Indem wir unsere führende Position in der Sportartikelbranche nutzen – und unter Berücksichtigung der Interessen unserer Stakeholder – 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.

Währungsrisiken

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.

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.

► SIEHE TREASURY

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 Produkteinführen (einschließlich berechneter Zollwerte), unternehmensinterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen (z.B. im Falle eines zu niedrigen Ausweises bzw. einer zu niedrigen 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 'OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting' einigte man sich auf eine Zwei-Säulen-Lösung zur Bewältigung der steuerlichen Herausforderungen, die sich aus der Digitalisierung der

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Wirtschaft ergeben. Seit dem Jahr 2025 unterliegt adidas einer globalen Mindeststeuer, deren konkrete Ausgestaltung und Anwendung sich in Zukunft ändern und zu höheren Ertragssteuern führen könnte.

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 durch spezialisierte und unabhängige Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück, beispielsweise auf 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 zum einen die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und zum anderen zu gewährleisten, alle für den Import und Export unserer Produkte erforderlichen Zulassungen zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können.

Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte

Unsere Bilanz weist Buchwerte für Geschäfts- oder Firmenwerte aus. Eine Verschlechterung der Geschäftsentwicklung und insbesondere der künftigen Geschäftsaussichten sowie wesentliche Währungsfluktuationen könnten eine Anpassung dieser Buchwerte, verbunden mit Wertminderungen, erforderlich machen. Zudem könnten höhere Marktzinssätze zu einem Anstieg der Diskontierungssätze führen, die bei unserer Prüfung des Wertminderungsbedarfs bei Geschäfts- und Firmenwerten angewendet werden und Wertminderungen nach sich ziehen. Eine Wertminderung hätte einen rein rechnungslegungs- und nicht zahlungswirksamen Effekt mit Auswirkung auf das Betriebsergebnis des Unternehmens.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 11

Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten

Ungünstige oder fehlerhafte mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken (inklusive sozialer, Umwelt- und Governance-Themen) 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.

Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir einen proaktiven, offenen Dialog und Austausch mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z.B. Konsument*innen, Medien, Markenpartner, Finanzmarkt, Nichtregierungsorganisationen, Regierungseinrichtungen). Um zeitnah und wirksam auf ungünstige Entwicklungen reagieren zu können, haben wir klare Prozesse zur Krisenkommunikation aufgesetzt.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Außerdem stärken wir kontinuierlich unsere Kompetenzen im Umgang mit sozialen Medien und nutzen weltweit diverse sogenannte digitale Newsrooms. 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.

Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

Damit wir erfolgreich sind, ist es erforderlich, dass wir fortlaufend neue, innovative und nachhaltigere 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 und es nicht schaffen würden, neue Produktinnovationen erfolgreich auf den Markt zu bringen sowie 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 zum einen, die Markenloyalität zu erhöhen, und zum anderen, 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.

IT- und Cybersicherheits-Risiken

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 Abteilung für Informationssicherheit proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitätspläne und stellt die Einhaltung von IT-Informationssicherheitsrichtlinien (gemäß NIST 800-53 Framework) und die kontinuierliche Durchführung eines umfangreichen Informationssicherheitsprogramms im Sinne einer ‚Zero-Trust‘- und Cloud-Strategie sicher. Der Entwurf einer Informationssicherheitsarchitektur, Anwendungssicherheit, Governance, Datensicherheit, Programme zur Sensibilisierung unserer Mitarbeitenden und eine rund um die Uhr stattfindende Reaktion auf Vorfälle helfen uns dabei, das Unternehmen angemessen zu schützen. Wir haben uns außerdem in einem begrenzten Umfang gegen Schäden aus Angriffen auf unsere Informationssicherheit versichert.

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 Phasen starker Preisnachlässe 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 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 zum einen durch eine kontinuierliche Verdrängung des stationären Handels durch digitale Handelsplattformen und zum anderen 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.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Falle 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 von der Popularität weniger einzelner Partner. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch unseren Direktvertrieb umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Kein Kunde unseres Unternehmens war im Jahr 2025 für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, finanzielle Stabilität, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko in der Beschaffungskette. 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 könnten Datenschutzverstöße 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 Geschäftsgebahren verstoßen. Dazu

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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, schulen wir unsere Mitarbeitenden und haben global wirksame Datenschutzgrundprinzipien und -standards eingeführt. 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, die Abteilung für Datenschutz sowie lokale Datenschutzexpert*innen treiben die Einhaltung von Gesetzen und Bestimmungen sowie des internen Rahmenwerks voran, welches regelmäßig aktualisiert wird, um neue Anforderungen und Verbesserungen abzubilden.

Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle

Mit der Verschärfung des Klimawandels nehmen die Wahrscheinlichkeit und Intensität von Naturkatastrophen wie Stürmen, Überschwemmungen, Waldbränden, Dürren, Pandemien oder Hitzewellen zu und somit auch das Gefährdungspotenzial für adidas zu. Des Weiteren könnten unsere Geschäftsaktivitäten von anderen externen Störfällen, wie z.B. Hafenüberlastungen, Streiks, Aufständen, bewaffneten Konflikten oder Terroranschlägen betroffen sein. Folglich könnten unsere Büros, Läden oder Logistikzentren beschädigt oder unsere Betriebsprozesse (einschließlich Beschaffung und Logistik) unterbrochen werden, was zu einem Umsatzverlust, höheren Kosten, einem Rückgang an Profitabilität und zu Personenschäden 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, ein dynamisches Kapazitätsmanagement von Containern und Transportunternehmen sowie die Verlagerung der Produktion beinhalten. Wir verfügen außerdem über hohe Sicherheitsstandards an all unseren Standorten und haben uns gegen Sachschäden und Betriebsunterbrechungen versichert.

Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten

adidas kann in Rechtsstreitigkeiten in verschiedenen Gerichtsbarkeiten verwickelt werden. Beispielsweise können trotz strenger interner Prüfungen rechtliche Schritte gegen adidas eingeleitet werden, weil das Unternehmen bestimmte Technologien oder Marken verwendet, die durch geistige Eigentumsrechte Dritter geschützt sind. Diese Maßnahmen können unter anderem dazu führen, dass das Unternehmen die Verwendung bestimmter Technologien oder Designs einstellen muss, ihm Lizenzgebühren auferlegt werden, Produkte von bestimmten Märkten zurückgezogen werden, Prozesskosten anfallen oder der Ruf des Unternehmens geschädigt wird. Insbesondere bei kommerziellen Streitigkeiten, an denen das Unternehmen beteiligt ist, können Dritte unter anderem finanzielle Schäden, einschließlich entgangener Gewinne, als Folge eines vom Unternehmen angeblich begangenen Vertragsbruchs geltend machen.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Unsere Rechtsabteilung verteidigt aktiv adidas' geistiges Eigentum und tauscht sich regelmäßig mit allen relevanten internen Geschäftspartnern aus, um sicherzustellen, dass unsere Produkte, einschließlich unserer Designs und anderer Innovationen, vor Verwendung freigegeben und angemessen geschützt werden. Für den Fall, dass rechtliche Schritte gegen adidas eingeleitet werden, ziehen wir gegebenenfalls spezialisierte externe Anwälte*innen (und bei Bedarf andere Berater*innen) hinzu.

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 eine unsachgemäße Projektleitung sowie das Fehlen von 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 eine frühzeitige Einstellung von Projekten mit niedrigen Erfolgsaussichten einschließt. Um ein ganzheitliches End-to-End-Management wichtiger Projekte sicherzustellen, haben wir ein Netzwerk verschiedener Programm- und Projektmanagementabteilungen über alle wesentlichen Unternehmensfunktionen hinweg etabliert. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern zusammen, die unser Projektmanagement in Bereichen unterstützen, in denen wir die erforderlichen Kenntnisse nicht im eigenen Unternehmen haben.

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 Inklusion und Zugehörigkeit 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 eine 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, hoch talentierte 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 Inklusion und Zugehörigkeit fördert, ergreifen wir zahlreiche Maßnahmen. Durch verschiedene Programme, darunter Mitarbeiterschulungen, werden Inklusion und Zugehörigkeit in unserer Organisation verankert. Zur Gewährleistung einer erfolgreichen Mitarbeiterführung im gesamten Unternehmen 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 im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Lieferkettenmanagement

Die Preise der eingesetzten Rohmaterialien sowie die Lohn- und Herstellungskosten bei unseren Produktionspartnern können Schwankungen unterliegen und sich negativ auf unsere Bruttomarge auswirken. Dies gilt auch für Frachtkosten, die beispielsweise durch die gesamtwirtschaftliche Nachfrage, Kraftstoffkosten oder geopolitische Ereignisse beeinflusst werden können. Des Weiteren können unerwartete Änderungen in der Konsumentennachfrage für bestimmte Produkte in bestimmten Märkten zu Kapazitätsengpässen oder Überkapazitäten bei unseren Produktionspartnern oder in unseren Distributionszentren führen.

Zur Minimierung dieser Risiken nutzt adidas ein breites Spektrum an verschiedenen Maßnahmen. Um die Stabilität und Planbarkeit der Preise zu gewährleisten, überwachen wir laufend die Entwicklung relevanter Kostenbestandteile (in einigen Fällen gebietsspezifisch) und verhandeln mit unseren Produktionspartnern feste saisonbezogene Materialpreise, die nur in Ausnahmefällen neu verhandelt werden. Der Einsatz neuer Materialien oder fortschrittlicher Produktionstechniken kann zu Kosteneffizienzen führen. Ebenso schließen wir langfristige Verträge mit unseren Logistikpartnern und führen eine Szenarioplanung für mögliche Störungen wichtiger Transportrouten durch. Unser umfassendes Netzwerk an eigenen und durch Dritte betriebene Distributionszentren ermöglicht uns eine effektive Kapazitätsausnutzung und unterstützt die zuverlässige und termingerechte Auslieferung unserer Produkte an unsere Konsument*innen und Großhandelskunden.

Erläuterung der Chancen

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf finanzielle und nichtfinanzielle Chancen, die wir als für das Unternehmen im Jahr 2026 und darüber hinaus am relevantesten erachten. Dabei stellen wir die Chancen in stärker aggregierter Form als in unserer internen Berichterstattung dar. Darüber hinaus könnten sich Chancen, die derzeit als gering eingestuft oder als nicht relevant erachtet werden oder die uns noch nicht bekannt sind, positiv auf die Erreichung unserer Geschäfts- und Finanzziele auswirken. Zusätzliche Informationen zu Chancen in Zusammenhang mit Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten sind in der Nachhaltigkeitserklärung enthalten. Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Währungschancen sowie gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen betrachten wir gemäß unserer Bewertungsmethodik als bedeutend. Die nachfolgende Übersicht zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Unternehmenschancen.

Übersicht Unternehmenschancen

Chancenkategorien	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2024)	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Veränderung (Einschätzung 2024)
Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		30 % – 50 %	
Währungschancen	Signifikant	2024 nicht separat berichtet	30 % – 50 %	2024 nicht separat berichtet
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Personalchancen	Mittel		15 % – 30 %	

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 der erfolgreichen Vermarktung bei den Konsument*innen durch ein entsprechend attraktives Produktangebot, das sowohl globale als auch lokale Trends berücksichtigt, positiv auf unseren Umsatz und Gewinn auswirken könnten. Hier sehen wir vor allem kommerzielles Potenzial für unsere Lifestyle-Produktfamilien sowie in unserem Running-Geschäft.

Währungschancen

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.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen

Positive Entwicklungen im makroökonomischen oder gesellschaftspolitischen Umfeld könnten das Konsumklima und die Kaufkraft stärken. Änderungen der Gesetzgebung sowie regulatorische Veränderungen, wie z.B. die Aufhebung von Handelsbeschränkungen im Rahmen von Freihandelsabkommen, könnten mittel- bis langfristig zu Kosteneinsparungen führen oder neue Vertriebskanäle eröffnen und so die Profitabilität des Unternehmens positiv beeinflussen.

Personalchancen

Die weitere Stärkung einer leistungsorientierten Kultur, die Inklusion und Zugehörigkeit sowie Führungsverantwortung und klare Werte fördert, könnte zu einer erhöhten Ideenvielfalt sowie zu 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 in all ihren Formen 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.

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

Beurteilung der Geschäftsentwicklung verglichen mit den gesetzten Zielen

Wir geben jährlich unsere Finanzziele bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. 2025 war ein erfolgreiches Jahr für adidas. Wir haben bessere Ergebnisse erzielt als ursprünglich erwartet, obwohl das externe Umfeld von makroökonomischen Herausforderungen und erhöhter Unsicherheit geprägt war. Wir konnten unsere Prognose im Oktober anheben, was die anhaltende Markendynamik, die besser als erwartete Geschäftsentwicklung sowie die erfolgreichen Maßnahmen des Unternehmens zur teilweisen Kompensation der durch höhere US-Zölle verursachten Zusatzkosten widerspiegelte. Letztendlich übertrafen unsere Finanzergebnisse für das Jahr 2025 auch unsere letzte Finanzprognose vom Oktober sowohl hinsichtlich der Umsatz- als auch der Gewinnentwicklung.

► SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Ziele und Ergebnisse des Unternehmens

	2024 Ergebnisse	2025 Ursprüngliche Ziele ¹	2025 Angepasste Ziele ²	2025 Ergebnisse	2026 Ausblick
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	12 %	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich	Anstieg um rund 9 %	10 %	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich
Betriebsergebnis	1.337 Mio. €	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,7 Mrd. € und 1,8 Mrd. €	Anstieg auf einen Wert von rund 2,0 Mrd. €	2.056 Mio. €	Anstieg auf einen Wert von rund 2,3 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	19,7 %	zwischen 21 % und 22 %	zwischen 21 % und 22 %	23,0 %	zwischen 22 % und 23 %
Investitionen	540 Mio. €	rund 600 Mio. €	rund 600 Mio. €	477 Mio. €	rund 500 Mio. €

1 Wie am 5. März 2025 veröffentlicht.
2 Wie am 21. Oktober 2025 veröffentlicht.

Auf währungsbereinigter Basis stieg der Umsatz der Marke adidas im Jahr 2025 um 13 %. Nachdem der Verkauf der verbliebenen Yeezy Bestände im Jahr 2024 abgeschlossen wurde, enthalten die Ergebnisse des Unternehmens für 2025 keinen Umsatz mit Yeezy Produkten (2024: rund 650 Mio. €). Unter Einbeziehung des Yeezy Umsatzes im Vorjahr stieg der währungsbereinigte Umsatz um 10 % und lag damit über unseren ursprünglichen Erwartungen (Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich) sowie über unserer letzten, im Oktober herausgegebenen Prognose (Anstieg um rund 9 %). Die währungsbereinigte Umsatzentwicklung spiegelt zweistellige Umsatzzuwächse für die Marke adidas in allen Märkten im Jahr 2025 wider: In Europa (+10 %), Nordamerika (+10 %) und China (+13 %) lag das Wachstum im niedrigen zweistelligen Prozentbereich, während Lateinamerika (+22 %), Emerging Markets (+17 %) und Japan/Südkorea (+14 %) ein noch schnelleres Wachstum verzeichneten.

Unser Betriebsergebnis belief sich im Jahr 2025 auf 2.056 Mio. € und lag damit über unserer letzten Prognose vom Oktober von rund 2,0 Mrd. € sowie deutlich über unserer ursprünglichen Erwartung (Verbesserung auf einen Wert zwischen 1,7 Mrd. € und 1,8 Mrd. €). Nachdem der Verkauf der verbliebenen Yeezy Bestände 2024 abgeschlossen wurde, enthält das Betriebsergebnis des Unternehmens im Jahr 2025 keinerlei Beitrag von Yeezy (2024: rund 200 Mio. €).

► SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT - NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz stieg um 3,3 Prozentpunkte auf 23,0 % und lag damit über der Prognose, die von einem Wert zwischen 21 % und 22 % ausgegangen war. Diese Entwicklung war auf die Investitionen des Unternehmens in das operative kurzfristige Betriebskapital zurückzuführen. Die Investitionsausgaben gingen um 12 % auf 477 Mio. € zurück und lagen damit unter unserer Prognose von rund 600 Mio. €.

► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

Zusätzlich zu unseren Finanzergebnissen überwachen wir aktiv weitere Leistungsindikatoren. Dazu gehören unter anderem der Anteil von Frauen in Führungspositionen und die Kohlenstoffintensität pro Produkt. Mit einem Frauenanteil von 41 % in Führungspositionen im Jahr 2025 halten wir daran fest, bis 2033 einen Anteil von 50 % zu erreichen. Die CO₂e-Emissionen pro Produkt sind im Jahr 2025 um 4 % gesunken, womit wir unser Ziel erreicht haben, die CO₂e-Intensität pro Produkt zwischen 2022 und 2025 um 9 % zu senken.

► SIEHE NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG ► SIEHE ESRS S1 – EIGENE BELEGESCHAFT ► SIEHE ESRS E1 – KLIMAWANDEL

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 dem Risiko- und dem 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

Für das Jahr 2026 erwarten wir, dass makroökonomische Herausforderungen und geopolitische Spannungen anhalten werden und die Unsicherheit weiterhin hoch bleiben wird. Gleichzeitig wirkt sich das starke strukturelle Wachstum der globalen Sportartikelbranche weiterhin sehr positiv auf unser Geschäft aus. Da wir als globale Marke mit lokalem Mindset unsere Märkte gestärkt haben und zudem über eine starke Produktpipeline verfügen, gehen wir davon aus, weitere Marktanteile hinzuzugewinnen. Infolgedessen werden wir den Erwartungen zufolge den währungsbereinigten Umsatz von adidas im Jahr 2026 im hohen einstelligen Prozentbereich steigern können. Mit Fokus auf qualitativ hochwertiges Umsatzwachstum und weitere Investitionen in unser Geschäft gehen wir davon aus, das Betriebsergebnis im Jahr 2026 auf einen Wert von rund 2,3 Mrd. € zu steigern.

► SIEHE AUSBLICK

Wir gehen davon aus, dass unser Ausblick für das Jahr 2026 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellt. Der in diesem Bericht dargestellte Ausblick für das Jahr 2026 kann sich jedoch ändern. Anhaltende Unsicherheiten in Bezug auf makroökonomische Herausforderungen, die Auswirkungen geopolitischer Konflikte, die Entwicklung des Konsumklimas sowie mögliche Unterbrechungen der Lieferkette stellen Risiken für das Erreichen der genannten Finanzziele und -ambitionen dar. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2025 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen.

► SIEHE AUSBLICK