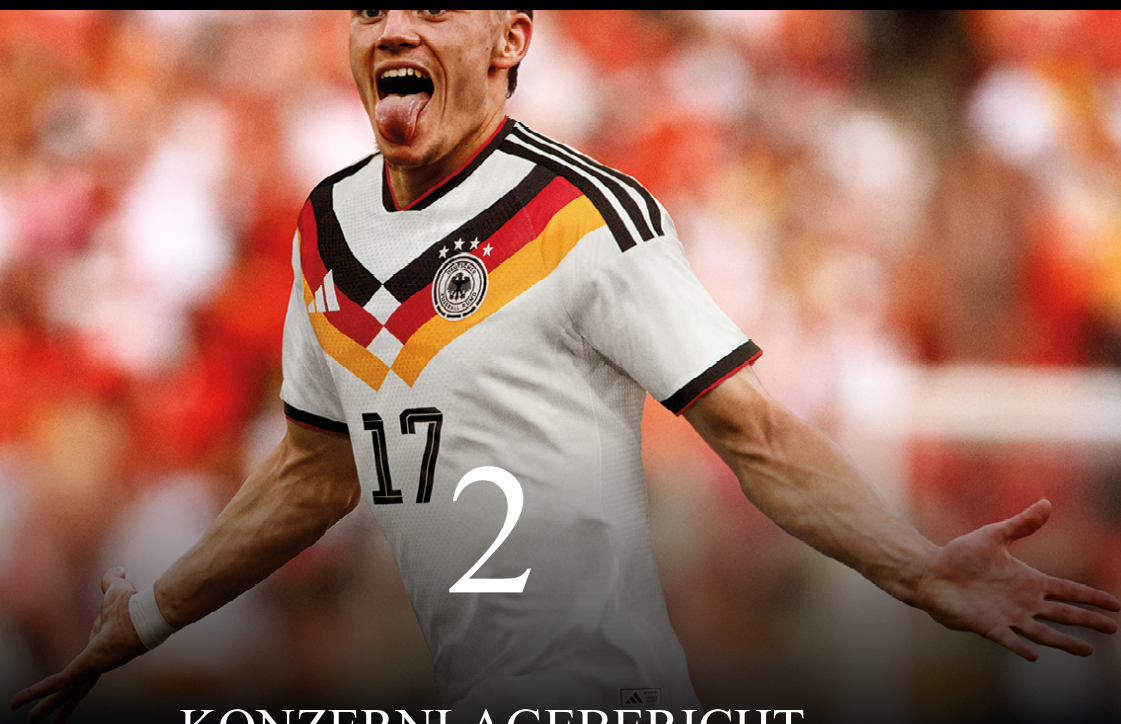




KONZERNLAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

<u>Roadmap zum Erfolg</u>	055
<u>Beschreibung des Geschäftsmodells</u>	057
<u>Übersicht über das Geschäftsmodell</u>	057
<u>Produkte und Marketing</u>	058
<u>Märkte und Vertriebskanäle</u>	067
<u>Beschaffung und Beschaffungskette</u>	071
<u>Team und Unternehmenskultur</u>	075

Roadmap zum Erfolg

2025 war ein weiteres erfolgreiches Jahr für adidas. Das Umsatzwachstum der Marke hat sich über Produktbereiche, Kategorien, Märkte und Vertriebskanäle hinweg deutlich ausgeweitet und die Profitabilität des Unternehmens hat sich weiter stark verbessert. Wir haben nicht nur Ergebnisse erzielt, die unsere ursprünglichen Erwartungen trotz eines herausfordernden externen Umfelds übertrafen, sondern adidas im Jahr 2025 auch zu einem besseren Unternehmen gemacht: Wir haben die Markenattraktivität mit einem noch stärkeren Fokus auf lokal relevante Produkte und Aktivierungen weiter gesteigert, unser Produktsortiment und unseren marktgesteuerten Markteinführungsprozess weiter verbessert, Partnerschaften mit unseren Einzelhandels- und Markenpartnern gestärkt und unsere Arbeitsweise vereinfacht. Damit haben wir die Grundlage für anhaltenden Erfolg in den kommenden Jahren gelegt.

Wir haben unsere Marke und unser Geschäft unter verschiedenen Gesichtspunkten weiter gestärkt:

- **Globale Marke mit lokalem Mindset:** Wir müssen dort sein, wo unsere Konsument*innen sind. Angesichts vermehrt auftretender lokaler Trends wird lokale Relevanz immer wichtiger. Anstelle eines zentral definierten, einheitlichen Ansatzes haben wir unseren Märkten die Möglichkeit gegeben, die Produkte, das Storytelling, die Partnerschaften und die Vertriebskanäle zu entwickeln, die sie für ihren Erfolg benötigen. Indem wir unseren Märkten Entscheidungsfreiraum gewähren, können wir die Erwartungen unserer Kunden und die Bedürfnisse unserer Konsument*innen weltweit erfüllen.
- **Geschwindigkeit und Agilität:** Schnell wechselnde Trends und Konsumentenwünsche erfordern Flexibilität und Agilität. Wir haben unsere Marktteams befähigt, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, und damit begonnen, komplizierte Prozesse abzuschaffen, um schnell reagieren zu können. Auch weiterhin werden wir auf Geschwindigkeit und Agilität setzen, um schneller auf die Bedürfnisse unserer Konsument*innen und das Feedback unserer Einzelhandelspartner einzugehen.
- **Gesundes Gleichgewicht zwischen den Vertriebskanälen:** Wir sind von einem starken Fokus auf unser Direct-to-Consumer-Geschäft zu einem serviceorientierten Modell für unsere Einzelhandelspartner übergegangen. Indem wir uns ihr Bottom-up-Feedback aus den verschiedenen Märkten genau angehört und auf lokal relevante Weise darauf reagiert haben, haben wir bewiesen, dass wir ein vertrauenswürdiger Partner für sie sein wollen. Und auch wenn der Großhandel für unseren zukünftigen Erfolg entscheidend ist, haben wir weiterhin in unseren eigenen Einzelhandel und in unsere E-Commerce-Präsenz investiert, die ebenfalls auf spezifische Marktbedürfnisse ausgerichtet sind. Es geht darum, ein gesundes Gleichgewicht zwischen unseren Vertriebskanälen zu halten, um bei den Konsument*innen erfolgreich zu sein.
- **„Brand Heat“:** Wir sind stolz darauf, bahnbrechende Innovationen im Sport und einige der begehrtesten Produkte im Lifestyle-Bereich hervorzubringen, verstärkt durch „Brand Heat“ – und umgekehrt. „Brand Heat“, also die Attraktivität unserer Marke, ist die Summe all dessen, was wir tun. Dazu gehören Athlet*innen, Teams, Prominente, die Straßenkultur und vieles mehr. Vor diesem Hintergrund haben wir Partnerschaften mit einigen der großartigsten Teams und Athlet*innen in globalen Sportarten wie Fußball, Running, Training und Basketball abgeschlossen bzw. verlängert. Gleichzeitig haben wir zahlreiche lokale Partner*innen in unser Markenportfolio aufgenommen, die in kleineren Sportarten wie Wintersport, Leichtathletik, Rugby und Tennis Grenzen verschieben. Und während wir gleichermaßen stolz auf unsere kulturellen Partnerschaften sind, bleiben wir tief im Sport verwurzelt.

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

- **Markenbotschaft über die Freude am Sport:** Um unser starkes Produktangebot zu komplementieren und die Markenattraktivität holistisch zu steigern, haben wir ein neues Markennarrativ erschaffen – ‚You Got This‘. Indem wir die Freude am Sport und seine verbindende Kraft in den Mittelpunkt stellen, wollen wir einer Atmosphäre von Druck und Stress entgegenwirken, insbesondere für unsere jüngeren Konsument*innen. Wir werden diese Botschaft unter Einbindung vieler unserer Markenpartner und insbesondere rund um die großen Sportereignisse wie die anstehende FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2026 weiterhin weltweit aktivieren und das Narrativ in den kommenden Saisons fortschreiben.

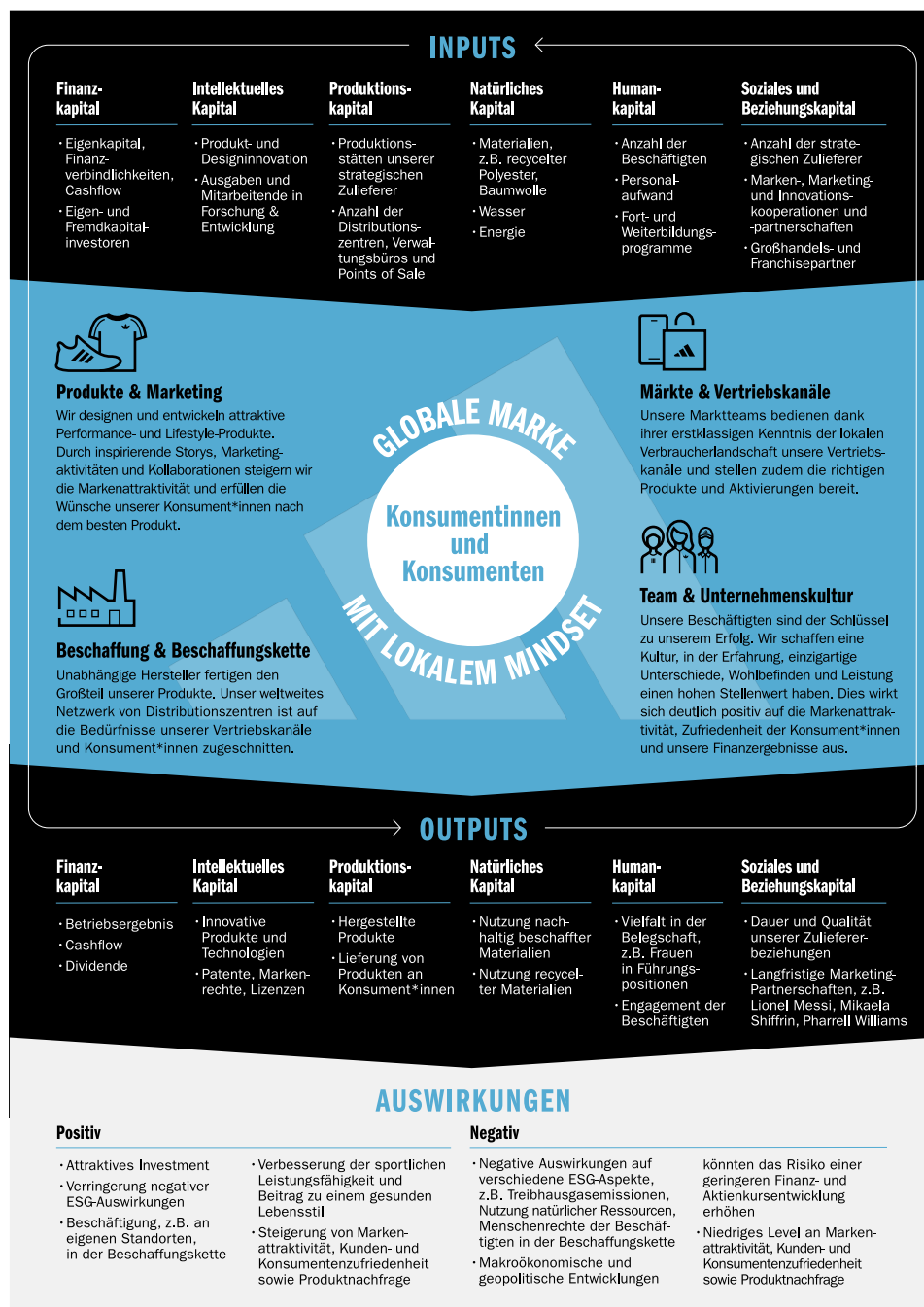
Darüber hinaus haben wir fünf grundlegende Säulen, auf denen wir aufbauen:

- **Mitarbeitende:** Wir glauben, dass unsere Mitarbeitenden der Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens sind. Wir konzentrieren uns darauf, eine Kultur zu schaffen, die ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung stärkt. Dies wird sich erheblich auf die Markenattraktivität, auf die Konsumenten- sowie Kundenzufriedenheit und letztlich auf unsere Finanzergebnisse auswirken.
- **Produkte:** Unsere Produkte sind für unseren Erfolg von zentraler Bedeutung. Wir entwickeln neue Materialien, Designs und Technologien, um kontinuierlich neue attraktive Produkte auf den Markt zu bringen. Auf diese Weise können wir für die Konsument*innen – sowohl im Performance- als auch im Lifestyle-Bereich – an Relevanz gewinnen und auch unser umfassendes Archiv an ikonischen Sportswear-Produkten vergrößern.
- **Konsument*innen:** Unsere Konsument*innen stehen im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Wir konzentrieren uns auf das, was für sie wichtig ist. Wir stellen das Produkt her, das sie sich wünschen, bieten den Service an, den sie erwarten, und liefern das Erlebnis, das sie suchen.
- **Einzelhandelspartner:** Wir müssen der beste Servicepartner für den Einzelhandel sein. Multimarkenumgebungen erreichen die Konsument*innen in großem Umfang. In diesem Umfeld können wir unsere starke Produkt-Pipeline durch einen flächendeckenden Vertrieb wirksam einsetzen.
- **Athlet*innen:** Ganz gleich, ob ein großes oder kleines Publikum zusieht, wir sind für alle Sportler*innen da. Seit über 75 Jahren bringen wir Innovationen für den Sport hervor und streben danach, nur das Beste für die Athlet*innen zu entwickeln. Das liegt in unserer DNA und hat unser reiches Vermächtnis geprägt. Da kommen wir her und da gehören wir hin.

Beschreibung des Geschäftsmodells

Übersicht über das Geschäftsmodell

Aufbauend auf unserem Unternehmenszweck „Durch Sport können wir Leben verändern“ beschreibt die untenstehende Übersicht die wesentlichen Input- und Output-Faktoren sowie die Auswirkungen unserer Geschäftsaktivitäten.¹² ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](https://www.adidas-group.com)



¹² Die Infografik und die folgenden Abschnitte (Produkte und Marketing, Märkte und Vertriebskanäle, Beschaffung und Beschaffungskette sowie Team und Unternehmenskultur) enthalten Angaben nach ESRs 2, Absätze 42a, 42b, 42c und 48f.

Produkte und Marketing

Mit der Marke adidas entwerfen, entwickeln und vermarkten wir seit über 75 Jahren Sportartikel von Weltklasse. Indem wir über all unsere Märkte hinweg innovative Produkte entwickeln und inspirierende Geschichten erzählen, kreieren wir nur das Beste für Athlet*innen. So stärken wir weiter unseren Markenwert und das Vertrauen unserer Konsument*innen und Partner, wodurch wir in der Lage sind, attraktive strukturelle Wachstumschancen in der Sportartikelbranche zu nutzen.

Die Marke adidas

Die Marke adidas blickt auf eine lange Geschichte zurück und ist seit jeher tief im Sport verwurzelt. Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Dies ist unser Unternehmenszweck, den wir Tag für Tag mit Leben füllen, indem wir die Grenzen des Menschenmöglichen verschieben. Damit adidas auch in Zukunft sowohl auf als auch neben dem Spielfeld eine der bekanntesten und profiliertesten Marken der Welt bleibt, müssen wir unsere Glaubwürdigkeit im Sport stärken und aufrechterhalten. Für uns als Marke adidas bedeutet dies, dass wir wegweisende Innovationen hervorbringen, um stets das Beste für Athlet*innen zu schaffen, und gleichzeitig eine Kultur hervorbringen, die sich hieraus entwickelt. Der Inklusion verpflichtet stellen wir sicher, dass unser Produktsortiment alle Athlet*innen sowie alle Konsument*innen berücksichtigt und unterstützt.

► SIEHE ESRS S4 – VERBRAUCHER UND ENDNUTZER

adidas steht für Sport und die daraus entstehende Kultur

Das Produkt steht im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Unsere Performance Produkte – zu erkennen am bekannten 3-Streifen-Logo – haben ihren Ursprung im Sport und werden zum Sport getragen. Sie helfen unseren Athlet*innen dabei, in vielen verschiedenen Sportarten Höchstleistungen zu erbringen. Wir bieten Produkte für alle Athlet*innen, in den globalen Sportarten Fußball, Laufen, Basketball und Training sowie in vielen lokal relevanten ‚Credibility-Sportarten‘, zu denen neben vielen anderen Golf, Motorsport, Tennis, Trailrunning, Wintersport, Rugby und Cricket gehören. Auf der Lifestyle Seite hat sich adidas Originals aus dem kollektiven Gedächtnis des Sports entwickelt und steht sowohl für Markenklassiker als auch für neue visionäre Designs. Das ikonische Dreiblatt („Trefoil“) von adidas Originals repräsentiert Produkte, die eine Verbindung zur Kultur herstellen. Wir greifen dazu auf unser Archiv zurück und feiern unsere Partnerschaften. Zudem versteht sich unsere Produktkategorie Sportswear als Erweiterung vom Spielfeld bis an die Seitenlinie und in den Alltag. Sie kommt aus dem Sport – und wird wegen ihres Styles getragen. Sportswear bietet unseren Konsument*innen Produkte für den Alltag, die Komfort, Vielseitigkeit und Ästhetik neu definieren.

3-STREIFEN LOGO



DREIBLATT



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

Im Laufe unserer über 75-jährigen Geschichte der bahnbrechenden Innovationen im Sport haben wir ein umfangreiches Archiv aufgebaut – das kollektive Gedächtnis unserer Marke. Zu den denkwürdigen Momenten in unserer Geschichte gehören:

- **1949:** Die ‚Adolf Dassler adidas Sportschuhfabrik‘ in der Kleinstadt Herzogenaurach wird ins Handelsregister eingetragen. Gründer Adi Dassler bringt einen Schuh heraus, der die schon bald berühmten 3-Streifen trägt und die bescheidenen Anfänge einer weltweiten Erfolgsstory darstellt.
- **1954:** adidas macht sich einen Namen auf allen Fußballplätzen, als innovative, auswechselbare Schraubstollen an leichten Fußballschuhen der deutschen Nationalmannschaft im Endspiel der Fußballweltmeisterschaft 1954 gegen Ungarn zum Sieg verhelfen.
- **1967:** Der ikonische Franz Beckenbauer Trainingsanzug kommt auf den Markt – das erste Bekleidungsprodukt der Marke adidas. Bis heute begeistern Iterationen unserer Trainingsanzüge Konsument*innen auf der ganzen Welt.
- **1970:** Nach Schuhen und Sportbekleidung stellt adidas im Jahr 1970 zum ersten Mal den offiziellen Spielball für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft in Mexiko: den Telstar. Dies ist der Beginn einer erfolgreichen strategischen Partnerschaft. Seitdem hat adidas für jede FIFA Fußball-Weltmeisterschaft den offiziellen Spielball gestellt.
- **1972:** Zur besseren Wiedererkennung der Marke führt adidas ein neues Logo ein: das Dreiblatt. Im selben Jahr geht der Samba, den wir heute als ikonischen Lifestyle-Schuh kennen, als schneller und agiler Fußballschuh an den Start.
- **1973:** Der bereits in den 1960er Jahren entwickelte Tennisschuh wird zu Ehren eines der größten Stars dieses Sports benannt: Stan Smith. Das Modell steht für zeitlosen Stil und ist aus der modernen Freizeitschuhmode nicht mehr wegzudenken.
- **1986:** Der Superstar, ursprünglich als Basketballschuh designt, wird durch die US-amerikanische Hip-Hop-Band Run-D.M.C. und ihren Song ‚My Adidas‘ zum ikonischen Freizeitschuh für die Straße.
- **1994:** Mit dem Predator wird ein neues Kapitel in unserer langen Erfolgsgeschichte im Fußball aufgeschlagen. Seither bleibt der Predator, der immer wieder überarbeitet wurde, sowohl für globale Fußballprofis als auch für Freizeitspieler*innen ein Schuh der Wahl. Ein Erkennungsmerkmal, das sich nicht verändert hat, sind die markanten gerippten Gummilamellen.
- **2001:** adidas wird mit der Einführung eines neuen Lifestyle-Segments, das sich auf sportlich inspirierte Streetwear konzentriert, zum Vorreiter in der Branche. In den folgenden Jahren entstehen neue Partnerschaften mit Yohji Yamamoto (2001), Stella McCartney (2002) und Pharrell Williams (2014) sowie spannende Labels wie Y-3 (2003).
- **2013:** Mit der Einführung von Boost verändern wir die Laufbranche für immer. Mit der Ultraboost Produktfamilie bringen wir im Jahr 2015 reaktionsfreudige Dämpfungstechnologie in eine elegante Silhouette und lassen damit die Grenzen zwischen Performance- und Lifestyle-Running verschwimmen.
- **2019:** Viele Jahre der Erfahrung fließen in ein neues Nachhaltigkeitskonzept namens Futurecraft.Loop ein. Es handelt sich dabei um einen vollständig recycelbaren Performance-Schuh. Dies ist ein weiterer wichtiger Meilenstein in unserem Bestreben, in der gesamten Branche die Grenzen in Sachen Nachhaltigkeit zu verschieben.
- **2022:** In Zusammenarbeit mit Gucci bauen wir auf dem beeindruckenden Erbe des Gazelle Schuhs seit 1966 auf. Das Ergebnis ist eine unserer am meisten gefragten Produkteinführungen. Mit hochwertigen Materialien, einem Kaleidoskop an Farben und einer Kombination des ikonischen Dreiblatts mit dem Gucci-Emblem etablierte das Modell Gazelle ‚Made in Italy‘ die Silhouette weltweit neu und läutete den globalen Terrace-Trend ein.
- **2023:** adidas präsentiert in seinem Bestreben, nur das Beste für Athlet*innen zu bieten, den Adizero Adios Pro Evo 1 und damit den bislang leichtesten Laufschuh. Mit einem Gewicht von 138 Gramm ist der Schuh 40 % leichter als jeder andere Schuh, den adidas je entwickelt hat. Mit ihm stellen unsere Athlet*innen neue persönliche Bestleistungen auf und brechen mehrere Rekorde.

- **2025:** Mit der Einführung des Adizero Prime X Evo, eines Konzeptschuhs, der die Leistung im Langstreckenlauf neu definiert, setzt adidas die Adizero Tradition fort. Der Schuh trug dazu bei, dass unser Athlet Sibusiso Kubheka beim ‚Chasing 100‘-Projekt im italienischen Nardò die Sechs-Stunden-Marke für 100 Kilometer unterbieten konnte, und setzt damit neue Maßstäbe.

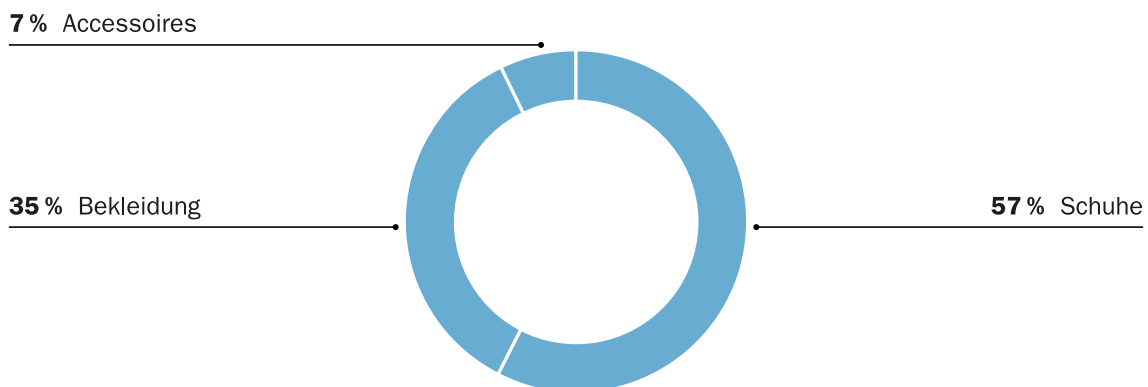
Produktfamilien als Flaggschiffe unserer Marke

Innerhalb unseres breiten und umfassenden Produktsortiments stellen die Produktfamilien („Franchises“) unsere ikonischsten Sport- und Kultursymbole dar. Sie gelten als Flaggschiffe unserer Marke. Zu unseren weltweit gefragten Schuhfamilien im Performance Bereich gehören Predator und F50 in Fußball, Adizero und Supernova in Running, Dropset in Training, Agravic und Free Hiker in Outdoor, Barricade in Tennis und AE in Basketball. Im Lifestyle Bereich umfassen unsere Schuh-Franchises dauerhaft erfolgreiche Modelle wie Samba, Gazelle, Handball Spezial, Superstar, Adistar und Stan Smith.

Schuhe sind der Schlüssel dazu, die Aufmerksamkeit der Konsument*innen zu gewinnen. Mit unserem reichen Produktarchiv, Zugang zu grundlegendem Athleten-Input und mit Hilfe technologischer Innovationen konnten wir bereits neue Maßstäbe in der Sportschuhbranche setzen und werden dies auch weiterhin tun. Dies zeigt sich auch in unserem Kategoriemix: Nach Produktbereich hatten im Jahr 2025 Schuhe mit 57 % (2024: 59 %) den höchsten Anteil am Gesamtumsatz; gefolgt von Bekleidung mit 35 % (2024: 34 %) und Accessoires mit 7 % (2024: 8 %).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 36

Umsatzerlöse nach Produktbereich



Wir nutzen die durch Schuhe entstandene Markenattraktivität und erweitern diese auf unser Geschäft mit Bekleidung und Accessoires. Im Bereich Bekleidung wollen wir differenzierte Kollektionen wie Firebird, Z.N.E. und adicolor auf- und ausbauen. Franchises repräsentieren auch im Bereich Bekleidung das Beste von adidas und nehmen nicht nur Einfluss auf den Sport, sondern auch auf die daraus entstehende Kultur. Durch kompromisslose Funktionalität, Designs, Farben, Materialien und einzigartige Geschichten haben sie das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen zu werden, um so ihre Attraktivität zu erhalten.

Unsere globalen Produktfamilien haben Flaggschiff-Status für die Marke adidas. Dennoch sind wir bestrebt, Ergänzungen und Anpassungen vorzunehmen, die die lokalen Konsumentenpräferenzen in unseren Märkten widerspiegeln. So stellen wir sicher, dass ikonische Produktfamilien weiterhin im Mittelpunkt unserer Identität stehen, während wir gleichzeitig Produktangebote mit lokaler Relevanz entwickeln können.

Globale Marke mit lokal relevantem Produktsortiment

Markenattraktivität kann sich in unterschiedlichen Teilen der Welt unterschiedlich darstellen und anfühlen. Als globale Marke mit lokalem Mindset stellen wir daher sicher, dass unsere Produkte auf lokale Vorlieben und Trends zugeschnitten sind. Während Produktfamilien und unsere saisonalen Frühjahr-/Sommer- und Herbst-/Winterkollektionen auf globaler Ebene entwickelt werden, bestärken wir unsere Märkte darin, eigenverantwortlich das Sortiment und die Markteinführung an ihre lokalen Bedürfnisse anzupassen. Durch spezifische lokale Design-, Entwicklungs-, Beschaffungs- und Marketingressourcen ermöglichen wir unseren Marktteams, die Wünsche der Konsument*innen in ihrem jeweiligen Markt zu bedienen.

Neben der globalen Produktentwicklung in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach haben wir in Kapazitäten zur Produktentwicklung unter anderem in Portland und Los Angeles für Nordamerika, in Shanghai für China und in Tokio für Japan investiert. Diese Struktur ermöglicht es uns, unser Archiv und die Stärke einer globalen Marke zu nutzen und gleichzeitig die Relevanz für eine breite Palette lokaler Konsumentenpräferenzen sicherzustellen. Darüber hinaus betreiben wir ‚Creation at Source‘ in unseren beiden wichtigsten Beschaffungsländern Vietnam und Indonesien.

► SIEHE MÄRKTE UND VERTRIEBSKANÄLE

Produktinnovation und Erfolgsgeschichten

Im Bereich Innovation blicken wir auf eine lange Tradition zurück und streben laufend danach, Athlet*innen die besten hochfunktionalen und wettbewerbsfähigen Produkte zu bieten. Technologieplattformen wie Boost, Lightstrike und Clima sind Belege für unseren breiter gefassten Innovationsansatz und die Grundlage für neue, erfolgreiche Geschichten von Athlet*innen durch erstklassige Produktausführung. Wir arbeiten mit Athlet*innen, Konsument*innen, Universitäten, innovativen Unternehmen, Regierungen sowie Forschungseinrichtungen zusammen, um Leistungsanforderungen noch besser zu verstehen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse investieren wir in Fertigungstechniken und neue Technologien – mit dem Ziel, Herausforderungen, vor denen Athlet*innen stehen, zu begegnen.

Im vergangenen Jahr haben wir weiter für all unsere Athlet*innen innovative Technologien und Materialien sowie nachhaltigere Konzepte in unsere Performance-Produkte integriert:

- **Adizero Adios Pro Evo 2:** In der Kategorie der Elite-Wettkampflaufschuhe haben wir den Adizero Adios Pro Evo 2 eingeführt, den Schuh, mit dem der Berlin-, der London- sowie der New-York-Marathon gewonnen wurden. Mit einem Gewicht von nur 138 Gramm behält er die ultraleichte Konstruktion des rekordträchtigen Pro Evo 1 bei und bietet optimierte Energierückführung und Traktion, um die Leistung bei Elite-Marathons weiter zu steigern.
- **Adizero Evo SL:** Der Evo SL bietet technologische Innovation und Designelemente des Adizero Adios Pro Evo zu einem günstigeren Preis von 150 €. Mit seiner cleanen Optik und seinen funktionalen Produkteigenschaften wurde der Evo SL von mehreren Laufsport-Medien zum ‚Schuh des Jahres‘ gekürt. Aufgrund der starken Nachfrage im Markt wurden im Laufe des Jahres zusätzliche Farbstellungen und Editionen eingeführt, darunter die US-College-Kollektion.
- **Supernova Rise 3:** Der Supernova Rise 3 verbessert das tägliche Lauferlebnis. Mit einer optimierten Mischung aus weicher und stabilisierender Dämpfung bietet er ein angenehmeres Laufgefühl und bleibt dabei dem Komfortversprechen der Schuhfamilie treu.
- **F50 Sparkfusion:** Der F50 Sparkfusion baut auf der Tradition der ikonischen, auf Schnelligkeit ausgelegten F50 Schuhfamilie auf. Seine Passform wurde an die speziellen Leistungsanforderungen von Fußballspielerinnen angepasst. Basierend auf jahrelanger anatomischer Forschung und dem Feedback von Spielerinnen setzt er neue Maßstäbe in Sachen Schnelligkeit, Präzision und Agilität.

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

- **Predator:** Viele der besten Fußballspieler*innen vertrauen auf den Predator – den Fußballschuh, der für Tore gemacht ist. Die neueste Version setzt die Erfolgsstory fort und kombiniert ein leichteres, flexibleres Design mit verbesserter Passform, Stabilität und herausragender Präzision. So bringt er kraftvolle Performance in das Fußballspiel von heute.
- **Trikots für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2026:** Jedes Outfit verbindet moderne Performance mit zeitloser Tradition, ist ein Ausdruck nationaler Identität und würdigt das Erbe des Fußballs. Als offizieller Partner für mehr als 20 Verbände setzt adidas seine Tradition als einer der führenden Ausrüster bei den prestigeträchtigsten Turnieren des Sports fort.
- **Ausweichtrikots:** Nachdem wir im letzten Jahr das Dreiblatt auf die Trikots unserer fünf wichtigsten europäischen Vereine – Bayern München, Manchester United, Juventus Turin, FC Arsenal und Real Madrid – zurückgebracht hatten, haben wir das Konzept auch auf weitere Vereine ausgeweitet. Diese Trikots bringen authentische Klubdesigns in das Streetwear-Angebot und bilden eine Brücke zu ganzheitlichen, vom Fußball inspirierten Lifestyle-Kollektionen, die ein größeres Fan-Publikum ansprechen.
- **FC Liverpool:** Die Einführung der von adidas entworfenen Heim- und Auswärtstrikots war die erfolgreichste Outfitvorstellung in der Geschichte des Vereins. Seitdem wurde die Kollektion um entsprechende Merchandising-Artikel wie Liverpool-Trainingsjacken und -Kleider erweitert. Der Verein und seine Fans waren bei der Entwicklung maßgeblich beteiligt.
- **AE2:** Der AE2 wurde für explosive Spieler entwickelt und baut auf dem Momentum des AE1 auf. Er schafft starkes Interesse am Basketballsegment und verstärkt unser breiteres Angebot an Signature-Schuhen, darunter die Linien Harden, D.O.N. und Dame sowie unser gesamtes Basketballangebot.
- **Optime:** Unsere Optime Leggings kombinieren stützenden Halt mit Style und Bewegungsfreiheit. Dank fortschrittlicher Materialkonstruktionen sind die Leggings ‚squat-proof‘, bieten also blickdichten Schutz bei Kniebeugen. Sie sorgen den ganzen Tag über für Selbstvertrauen und Komfort, sowohl im als auch außerhalb des Gyms.
- **Climacool Jacke:** Sie wurde kreiert, um einer der größten Herausforderungen des Motorsports zu begegnen: Fahrer*innen vor dem Rennen in extremer Hitze kühl zu halten. Die Jacke sorgt mit einem Kühlmittel, integrierten Ventilatoren und isolierenden Materialien für einen erhöhten Kühleffekt und hilft so dabei, Konzentration und Ausdauer zu verbessern.
- **Agravic Speed Ultra 2:** Ein für Ultradistanz-Trailrennen entwickelter Schuh. Durch die Verbesserung von Dämpfung, Komfort und Energierückführung verhilft er Läufer*innen auch auf schwierigstem Terrain zu Effizienz und Stabilität. Sein cleanes Design und das 3-Streifen Branding spiegeln die Running-Performance-DNA von adidas wider, die aus der Adizero Running-Kollektion bekannt ist.
- **Barricade:** Der Barricade ist seit über 25 Jahren auf dem Tennisplatz präsent. Das neueste Modell verfügt über überarbeitete Materialien und Designmerkmale, um den Anforderungen des modernen Tennissports gerecht zu werden. Der Schuh bietet zuverlässigen Grip und kombiniert eine leichte Konstruktion mit Stabilität, um Schnelligkeit und Beweglichkeit während des Spiels zu unterstützen.

Wir haben auch weiterhin von Sport inspirierte Produkt-Stories hervorgebracht, die im Lifestyle-Bereich bei Konsument*innen Anklang finden. Dabei haben wir auf unser umfangreiches Archiv sowie unser Portfolio an Markenpartnern zurückgegriffen:

- **Adistar Jellyfish:** Die begehrte Kollaboration mit Pharrell Williams wurde bei den Footwear News Achievement Awards 2025 als ‚Sneaker of the Year‘ ausgezeichnet und entwickelte sich schnell zu einer der meistbeachteten Produkteinführungen in Lifestyle-Running. Die Sonderedition sowie ihre preisgünstigere Variante, der Adistar XLG Squid, kommen sehr gut bei den Konsument*innen an.
- **Adistar Control 5:** Der Adistar Control 5 lässt eine Laufschuhsilhouette der frühen 2000er Jahre mit offenporigem Mesh-Obermaterial wieder aufleben und ist auf ganztägigen Tragekomfort ausgelegt. Als Teil der adidas Lifestyle-Running-Kollektion kombiniert der Schuh Design aus dem reichen adidas Archiv mit funktionalen Produkteigenschaften für Vielseitigkeit im Alltag.

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

- **Superstar:** Wir bringen einen unserer ikonischsten Schuhe mit neuen Farbstellungen, Materialien und Kollaborationen, z.B. mit Edison Chen und Wales Bonner, neu heraus. Angeführt von Nordamerika und China finden spezielle Superstar Versionen bei der jungen, urbanen Konsumentengruppe guten Anklang und stärken damit die Verbindung zur lokalen Straßenkultur.
- **Chinese Track Top:** Diese begehrte Jacke, die ursprünglich für das chinesische Neujahr 2026 auf den Markt gebracht wurde, ist ein Beleg dafür, wie wichtig lokalisierte Innovation innerhalb eines globalen Rahmens für den Erfolg ist. Durch die Kombination traditioneller Elemente wie Stehkragen und Knebelknöpfen im Duffle-Style mit charakteristischen Elementen der adidas Trainingsanzüge verdeutlicht die Jacke den Erfolg unserer ‚Local-for-Local‘-Produktentwicklung in China.
- **adidas x Oasis:** Anlässlich der Reunion-Tour von Oasis hat adidas mit der Band zusammengearbeitet und sich dabei von Produkten aus dem adidas Archiv sowie dem unverwechselbaren Stil der Band inspirieren lassen. Die Kollektion kombiniert Designelemente aus den 1990er und frühen 2000er Jahren mit modernen Streetwear-Einflüssen. Die Markteinführung sorgte für außergewöhnliche Sichtbarkeit sowie Interesse der Konsument*innen und war ein wichtiger Moment für die Markenpräsenz rund um die Tour.
- **Terrace:** Wir haben weiterhin Neuerungen in unserer Terrace-Reihe, zu der unsere Schuhmodelle Samba, Gazelle und Handball Spezial gehören, hervorgebracht und diese damit breiter aufgestellt. Lebendige neue Farbstellungen und auffällige Designs wie Animal-Prints und Metallic-Veredelungen halten die Relevanz der Schuhfamilie aufrecht, deren Marktvolumen wir mit Bedacht steuern. Die preisgünstigeren Varianten („Takedowns“) dieser ikonischen Silhouetten, wie der VL Court, kommen ebenfalls gut bei den Konsument*innen an.
- **Low Profile:** Basierend auf unserer etablierten Stellung in den Sportarten Martial Arts, Boxen und Motorsport haben wir unsere Low Profile Franchises wie Taekwondo, Tokyo und Japan weiter ausgebaut. Kollaborationen mit Edison Chen, Wales Bonner und Bad Bunny im Rahmen von Sondereditionen wie Ballerina-Designs unterstreichen die Vielseitigkeit der Kollektion.
- **F50 Megaride:** Diese Silhouette verbindet die technische Präzision des F50 mit Designeinflüssen des Megaride und lässt Fußballtradition mit modernem Stil verschmelzen. Als Bestandteil des adidas Lifestyle-Fußball-Angebots spiegelt der F50 Megaride den wachsenden Einfluss der Fußballkultur auf das Freizeitschuhsegment wider.
- **Teamgeist:** Zunächst während der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 eingeführt, kehrte Teamgeist nun als Lifestyle-Bekleidungskollektion zurück. Durch die Kombination ursprünglicher Designdetails mit überarbeiteten Schnitten unterstreicht diese den zunehmenden Einfluss von Fußball auf Mode und Freizeitkultur abseits des Fußballplatzes.
- **Climacool Schnürschuh:** Mit diesem Schuh verschieben wir die Grenzen der Designinnovation: Mit seiner einzigartigen Gitterstruktur und der kompletten Fertigung im 3D-Druck mit modernster Technologie trotz er herkömmlichen Normen. Durch die 360-Grad-Belüftung ist der Schuh kaum am Fuß zu spüren, ein Beweis für unseren langjährigen Fokus auf Innovation, Design und Tragekomfort, um das beste Lifestyle-Running-Produkt für unsere Konsument*innen zu kreieren.

Ganzheitlicher Ansatz zu Marketinginvestitionen

Unsere Marketingaktivitäten sind – neben der Produktentwicklung, Innovation und Kooperationen – ein wichtiger Bestandteil unseres Bestrebens, die Attraktivität der Marke zu steigern und Konsument*innen für uns zu gewinnen. adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Konzepte, die die Konsumententreue fördern, den Markenwert steigern und die Nachfrage nach unseren Produkten ankurbeln. Mit Partner- sowie Brand-Marketing-Aktionen, ausgeweitet auf digitale Plattformen, Werbe-, Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen, schaffen wir ein aussagekräftiges Narrativ. Unser Ziel dahinter ist ein vollständig vernetzter ‚Marketingtrichter‘. Dieser beginnt dort, wo die Aufmerksamkeit der Konsument*innen geweckt wird, und geht über deren Unterstützung bei ihrer Kaufüberlegung bis hin zur Konversion am Point of Sale.

► SIEHE ESRS S4 – VERBRAUCHER UND ENDNUTZER

Wir sind in fünf Dimensionen mit maßgeschneiderten Marketingzielen aktiv:

- **Markenkampagnen:** Sichtbarkeit und ungestützte Bekanntheit schaffen und eine Markenperspektive etablieren
- **optimierte Produktfamilien:** globale Begehrlichkeit und Nachfrage nach unseren Produktfamilien schaffen
- **Aktivierung von Kategorien:** Stärkung der Sport- und Kulturglaubwürdigkeit durch Schärfung des Kategorieangebots
- **horizontale Markengeschichten:** Sicherstellung von Sichtbarkeit und Bindung für Markenprioritäten über Kategorien hinweg
- **kommerzielle Konversion:** Förderung der Konversion am Point of Sale, sowohl im Geschäft als auch im Online-Handel

Marketingpläne verankert in unserer ‚You Got This‘-Markenkampagne

Von der Steigerung des Bekanntheitsgrads und der Attraktivität der Marke bis hin zu durchdachten Erlebnissen am Point of Sale umfassen unsere Brand-Marketing-Pläne eine Vielzahl von Aktivierungen auf allen Ebenen des Marketingtrichters. Unsere globale Markenkampagne ‚You Got This‘ steht dabei im Mittelpunkt. ‚You Got This‘ ist aus Einblicken in Konsumentenwünsche und -verhalten entstanden. In Gesprächen mit ihnen haben wir immer wieder gehört, dass man unter Druck das Gefühl habe, alles sei unmöglich, und dass Sport keinen Spaß mache, wenn von allen Seiten negativer Druck ausgeübt werde. Der am häufigsten genannte Punkt war die Distanzierung vom Sport aufgrund der Erwartungen anderer.

Als Reaktion darauf haben wir ‚You Got This‘ als unsere Markenbotschaft entwickelt und implementiert, um Menschen dabei zu helfen, daran zu glauben, dass sie negativen Druck abbauen und Sport nach ihren eigenen Vorstellungen machen können. Die ursprünglich im Jahr 2024 ins Leben gerufene Kampagne wurde 2025 weiterentwickelt, insbesondere mit dem ‚Plus One‘-Kapitel. Dieses Kapitel hebt den Einfluss hervor, den jede und jeder Einzelne von uns nutzen kann, um andere im Sport zu bestärken. Es geht darum, das Spiel, den Ton und das Ergebnis für eine andere Person zu verändern, um Selbstzweifel in Selbstvertrauen und Druck in Freude zu verwandeln. Denn wir alle brauchen jemanden, der uns an uns selbst glauben lässt. Im Jahr 2025 wirkten Aitana Bonmatí, Alessia Russo, Anthony Edwards, Lamine Yamal, Trinity Rodman und Aliyah Boston sowie zahlreiche andere globale und lokale Markenpartner*innen an der Kampagne mit. Im Lauf des Jahres 2026 wird die Kampagne mit weiteren Kapiteln fortgesetzt und dabei große Sportveranstaltungen wie die Olympischen und Paralympischen Winterspiele sowie die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2026 nutzen.

Wirkungsstarke und effektive Marketinginitiativen

Das Jahr 2025 bot fantastische Gelegenheiten für unsere Athlet*innen, zu demonstrieren, wie sie durch ihren inneren Glauben und ihr Selbstvertrauen in entscheidenden Momenten in ihren jeweiligen Disziplinen mit Druck umgehen. Dementsprechend haben wir rund um große Sportevents mehrere ‚You Got This‘-Kapitel mit Geschichten unserer Athlet*innen veröffentlicht, um alle – von Amateur- bis zu Spitzensportler*innen – daran zu erinnern, wie wichtig der Glaube an sich selbst ist. Eine globale Marke mit lokalem Mindset zu sein bedeutet für uns auch, solche Geschichten auf lokal relevante Weise zu erzählen. Unsere Teams haben daher marktspezifische Versionen der Kapitel unserer Markenkampagne erstellt und zusätzliche Events in lokalen Communitys durchgeführt.

- **Superstar Aktivierung:** Im Laufe des Jahres haben wir die kulturelle Relevanz des Superstar durch mehrere lokale Aktivierungen gestärkt. In den USA stand die Hellstar x Superstar Kollaboration auf der ComplexCon, der weltweit wichtigsten Sneaker-Messe, im Zentrum der Aufmerksamkeit. In

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

- Großbritannien sorgten ausverkaufte Events mit Live-Auftritten für starkes Interesse. In China festigte die SuperstarCon, ein Event, das einen kompletten Straßenblock im Herzen von Schanghai einnahm, den Status des Superstar als Stilikone. Auf globaler Ebene feierte die Kampagne ‚Superstar, The Original‘ das Vermächtnis der Silhouette mit prominenter Unterstützung von Samuel L. Jackson und Missy Elliott.
- **UEFA Fußball-Europameisterschaft der Frauen:** Wir haben den Erfolg unserer Teams bei der UEFA Fußball-Europameisterschaft der Frauen mit Kapiteln unserer ‚You Got This‘- Kampagne unterstrichen: Stars wie Aitana Bonmatí und Alessia Russo haben gezeigt, dass Wettkampf und Unterstützung auf allen Ebenen des Sports koexistieren können. Gleichzeitig haben wir die Sichtbarkeit der Marke durch Aktivierungen wie unseren Three Stripe Social Club in Zürich erhöht – einen speziell eingerichteten Verkaufsraum, der als Treffpunkt für Fans und Konsument*innen diente, an dem sie sich austauschen und Fußballkultur erleben konnten.
 - **Credibility-Sport-Events:** Viele verschiedene Sportevents boten Plattformen, um unser Engagement für lokal relevante Sportarten zu beweisen. Im Rugby konnten die Black Ferns weitere Barrieren abbauen und eine neue Generation inspirieren, als sie bei der Frauen-WM in England einen Podiumsplatz erreichten. Das indische Frauen-Cricket-Team errang erstmals den ICC-T20-Weltmeistertitel in adidas Outfits, wodurch unsere wachsende Präsenz in einer der meistverfolgten Sportarten weltweit unterstrichen wird.
 - **Road to Records:** Wir haben die fünfte Ausgabe von ‚Road to Records‘ in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach abgehalten. 120 Eliteläufer*innen erzielten herausragende Leistungen: einen Weltrekord, zwei U20-Weltrekorde, vier Kontinentalrekorde und vier nationale Rekorde. Neben den Profirennen nahmen 1.500 Läufer*innen an einem öffentlichen 5-Kilometer-Lauf teil. Gleichzeitig registrierte unsere adidas Runners Community mehr als 350.000 Teilnehmer*innen für das virtuelle Rennen in der adidas Running App.

Im Sport verwurzeltes Portfolio an Markenpartner*innen

2025 war wieder ein fantastisches Jahr für den Sport. Viele Athlet*innen konnten ihre herausragenden Leistungen weiter verbessern und Publikum auf der ganzen Welt begeistern. Für andere war es das Jahr, in dem sie zum ersten Mal auf der großen Bühne glänzten. Als Sportmarke sind wir dankbar für das Vertrauen, das diese Athlet*innen in uns setzen, und werden sie auf allen Etappen ihrer Reise unterstützen.

Wir sind stets bestrebt, unser umfangreiches Portfolio an Athlet*innen und Partner*innen weiter auszubauen. Die letzten Neuzugänge umfassen unter anderem das Audi-F1-Team, den FC Liverpool, Eintracht Frankfurt, Club América, Fenerbahçe Istanbul, die Penn State, die University of Tennessee, den Deutschen Basketball Bund (DBB), den südafrikanischen Fußballverband, Ilona Maher sowie Franz und Moritz Wagner. Darüber hinaus haben wir unsere Partnerschaften u.a. mit dem argentinischen Fußballverband, Walt Disney, der Major League Soccer, ATHX Events, Patrick Mahomes, Anthony Edwards, Antoine Dupont, Alexander Zverev, David Beckham, Grace Wales Bonner, Edison Chen und Olivia Dean verlängert.

Wir werden somit unsere Produkte weiterhin auf den größten Bühnen der Welt präsentieren – durch Partner*innen wie:

- **herausragende Teams, Verbände, Ligen und Events:** die Fußballnationalmannschaften von Algerien, Argentinien, Belgien, Costa Rica, Deutschland, Italien, Jamaika, Japan, Kolumbien, Mexiko, Peru, Saudi-Arabien, Schweden, Spanien und Südafrika; erstklassige Fußballvereine wie FC Arsenal, AS Rom, FC Bayern München, Juventus Turin, FC Liverpool, Manchester United, Real Madrid und die Teams der Major League Soccer (MLS); Basketball und US-Sportarten: US-amerikanische Universitäten wie University of Kansas, Penn State, University of Tennessee, Indiana University und Texas Tech; Laufsport: der äthiopische Leichtathletikverband (EAF), der französische Leichtathletikverband (FFA), Berlin Marathon und Boston Marathon; sonstige Sportarten: Mercedes-AMG PETRONAS F1-Team, Audi-F1-Team, indisches

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

Cricket-Team, deutsches Olympisches Komitee (Team D), britischer Olympischer Verband (Team GB), die niederländische Feldhockeymannschaft, die New Zealand All Blacks und Black Ferns sowie die chinesische Volleyballnationalmannschaft.

- **herausragende Athlet*innen und Einzelpersonen:** die Fußballstars Aitana Bonmatí, Alessia Russo, Florian Wirtz, Gianluigi Donnarumma, Jude Bellingham, Jule Brand, Kim Little, Lamine Yamal, Linda Caicedo, Lionel Messi, Mo Salah, Nick Woltemade, Ousmane Dembélé, Pedri, Selma Bacha, Son HeungMin, Trent Alexander-Arnold, Trinity Rodman und Vicky López; Fußballlegenden wie Zinedine Zidane, David Beckham, Toni Kroos und Jürgen Klopp; die Leichtathlet*innen Anna Hall, Emmanuel Wanyonyi, Ethan Katzberg, Gina Lückenkemper, Gout Gout, Grant Holloway, Noah Lyles, Oblique Seville und Shaunae Miller-Uibo; die Marathonläufer*innen Hawi Feysa, Sabastian Sawe und Tigist Assefa; die Ultramarathonläuferin Ruth Croft, der Triathlet Patrick Lange; die Basketballstars Aliyah Boston, Anthony Edwards, Candace Parker, Chelsea Gray, Damian Lillard, Donovan Mitchell, Franz und Moritz Wagner, Jalen Williams, James Harden, Kaleena Smith, Satou Sabally und Sophie Cunningham; die American-Football-Spieler Patrick Mahomes, Travis Hunter, Garrett Wilson und Micah Parsons; die Rugby-Spieler*innen Ilona Maher, Siya Kolisi, Malcolm Marx und Antoine Dupont; die Tennisspieler*innen Alexander Zverev, Elina Svitolina-Monfils, Félix Auger-Aliassime, Ivan Ivanov, Jeline Vandromme und Jessica Pegula; die alpinen Skirennläuferinnen Mikaela Shiffrin und Alice Robinson sowie der Snowboarder Su Yiming; die Golfspieler*innen Ludvig Åberg, Linn Grant, Collin Morikawa, Nick Dunlap und Rose Zhang.
- **kulturell relevante Marketingpartner*innen:** Oasis, Bad Bunny, Bizarrap, Edison Chen, Grace Wales Bonner, Hellstar, Pharrell Williams, Willy Chavarria, Hyeon Jung, Tate McRae, Pusha T, Caroline Daur, Samuel L. Jackson und Missy Elliott.

Märkte und Vertriebskanäle

Wir sind eine globale Marke mit lokalem Mindset. Unsere Teams in den einzelnen Märkten bedienen dank ihrer erstklassigen Kenntnis der lokalen Verbraucherlandschaft nicht nur unsere Vertriebskanäle, sie entscheiden auch eigenverantwortlich über Produktsortimente, Aktivierungen und Partnerschaften. Die Mehrheit unserer Konsument*innen kauft unsere Produkte am Point of Sale unserer Großhandelspartner. Wir stellen sicher, dass sie in uns einen kooperativen und vertrauenswürdigen Partner haben. Zudem treten wir in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften und über unsere E-Commerce-Plattformen in direkten Kontakt mit unseren Konsument*innen.

Befähigung der Märkte

Wir befähigen unsere Märkte, ihr Produktangebot aus unserer globalen Kollektion zusammenzustellen, Produkte lokal zu entwickeln, um unsere globale Kollektion zu ergänzen, mit relevanten Markenpartner*innen zusammenzuarbeiten und Geschäftsmodelle zu erstellen, die sie für ihren Erfolg benötigen. So können wir aufkommende Trends frühzeitig erkennen, besondere kulturelle Unterschiede berücksichtigen und die Markteinführungszeiten verkürzen. Während wir in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach den Rahmen dafür schaffen, wie wir unsere Marke zum Leben erwecken, stellen die Marktorganisationen lokale Relevanz sicher. In diesem Kontext wird unser Heimatmarkt Europa aus Herzogenaurach gelenkt, Nordamerika aus Portland und China aus Schanghai. Der Markt Emerging Markets wird aus Dubai gesteuert, Lateinamerika aus Panama-Stadt und Japan/Südkorea aus Tokio und Seoul. In mehreren dieser regionalen Zentren betreiben wir auch Entwicklungszentren („Creation Center“), in denen wir Produkte entwickeln, die auf die Bedürfnisse lokaler Konsument*innen zugeschnitten sind und unser globales Angebot erweitern. Diese Zentren befinden sich in Portland, Los Angeles, Schanghai, Tokio sowie an verschiedenen Standorten in Lateinamerika und Indien. Darüber hinaus betreiben wir „Creation at Source“ in unseren beiden wichtigsten Beschaffungsländern Vietnam und Indonesien. Dort arbeiten Produktentwickler*innen bei unseren Produktionspartnern vor Ort, was eine noch engere Verzahnung von Design und Produktion ermöglicht und die Markteinführung beschleunigt.

► SIEHE PRODUKTE UND MARKETING

Regionale Headquarter und Creation Center

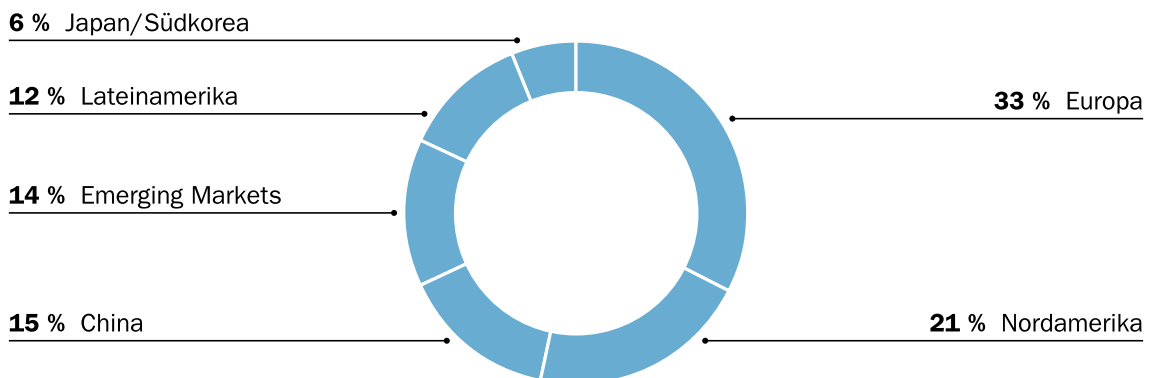


Globale Präsenz

Nach Umsatzerlösen betrachtet hat adidas eine diversifizierte globale Präsenz. Unser Heimatmarkt Europa hatte im Jahr 2025 den höchsten Geschäftsanteil mit 33 % (2024: 32 %), gefolgt von Nordamerika mit 21 % (2024: 22 %) und China mit 15 % (2024: 15 %). Emerging Markets hatte einen Anteil von 14 % (2024: 14 %), Lateinamerika von 12 % (2024: 12 %) und Japan/Südkorea von 6 % (2024: 6 %).¹³

► SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

Umsatzverteilung nach Märkten

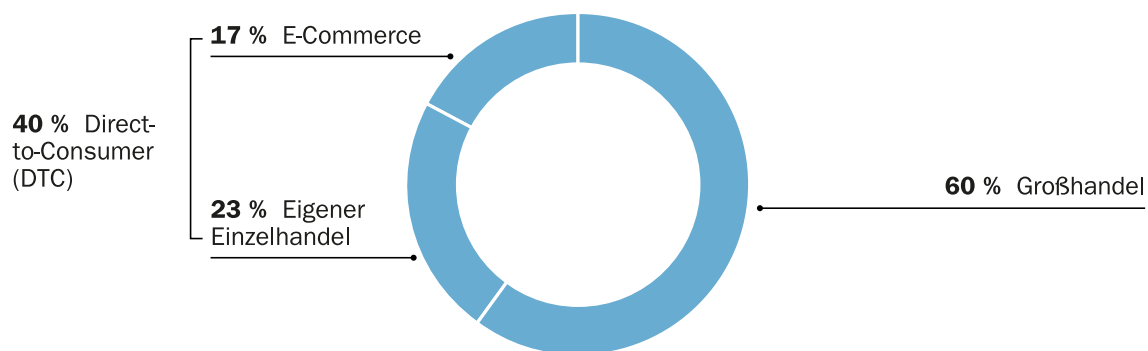


¹³ Angaben nach ESRS 2, Absatz 40a ii.

Vertriebskanäle

Unser Leitprinzip ist es, unsere Konsument*innen dort zu bedienen, wo sie sind. Angesichts der starken Relevanz eines Mehrmarkenvertriebs in mehreren Märkten und Kategorien weltweit blieb der Großhandel unser größter Vertriebskanal. Im Jahr 2025 entfielen auf ihn 60 % des Gesamtumsatzes (2024: 60 %). Der Anteil des Direct-to-Consumer-Geschäfts („DTC“), das aus unserem eigenen Einzelhandel und dem E-Commerce besteht, betrug 40 % in 2025 (2024: 40 %).

Umsatzverteilung nach Vertriebskanälen



Großhandel

Wir konzentrieren uns darauf, unseren Einzelhandelspartnern sowohl online als auch offline ein vertrauenswürdiger Servicepartner zu sein. Durch Schnelligkeit und Flexibilität, strategische Weitsicht und die richtige Einstellung bewegen wir uns erfolgreich in dynamischen Marktumfeldern, bieten maßgeschneiderte Sortimente für Großkunden an und verbessern die Produktpräsentation in unseren Stores. Gleichzeitig beobachten wir die Nachfrage genau und verfolgen aufmerksam die Verkaufszahlen und Lagerbestände unserer Kunden.

Wir investieren weiter in zukünftiges Wachstum mit unseren Partnern durch Initiativen für markenspezifische Verkaufsflächen und kundenexklusive Produkte, die einen positiven Effekt auf unser Geschäft haben. Darüber hinaus bauen wir auf dem positiven Feedback auf und stärken den direkten Dialog mit unseren Partnern durch spezielle ‚Partner Camps‘. Diese bieten z.B. immersive Showroom-Besuche in unseren weltweiten Zentren oder Veranstaltungen wie das globale Sell-in-Meeting zur FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2026. Zu diesem Event haben wir über 400 Führungskräfte von 170 Partnern ins SoFi Stadium in Los Angeles eingeladen. Wir erschließen zusätzliche Absatzmöglichkeiten, indem wir diese bewährten Strategien in all unseren Märkten anwenden und skalieren.

Eigener Einzelhandel

Unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte ermöglichen es unseren Konsument*innen, direkt mit unserer Marke, unseren Produkten, unseren Teams und unseren Communitys zu interagieren. In den Geschäften können sie unsere Produkte anfassen und anprobieren. Sie können sich zudem von unseren Kampagnen inspirieren lassen und erleben, wofür wir als Marke stehen. Wir investieren weiter in eine erstklassige physische Markenpräsenz mit digitalen Elementen sowie einer Umgebung, die eine Vielzahl der Bedürfnisse unserer Konsument*innen an strategischen Standorten erfüllt.

Im Jahr 2025 belief sich die Gesamtanzahl der Geschäfte auf 2.022 (2024: 1.933). Davon waren 886 Concept Stores (2024: 838) und 1.136 Factory Outlets (2024: 1.095). Während unsere Concept Stores – einschließlich Flagship Stores, Brand Center und Concession Corners – auf das Angebot von Premium-Erlebnissen ausgerichtet sind, zielen die Factory Outlets vor allem auf die preisbewussteren Konsument*innen ab.

Durch die Eröffnung zusätzlicher Geschäfte sowie Umbauten und Konzeptverbesserungen haben wir im Jahr 2025 unsere Präsenz an strategisch wichtigen Standorten weiter gestärkt. In Las Vegas haben wir beispielsweise einen unserer weltweit größten Flagship Stores eröffnet, um unser Momentum in Nordamerika zu nutzen und unsere Präsenz im Vorfeld der anstehenden FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2026 weiter auszubauen. Pünktlich zur Einführung der erfolgreichen Oasis-Kollektion haben wir auch unseren Flagship Store in Manchester wiedereröffnet. In Asien haben wir zudem neue Originals Flagship Stores in kulturell relevanten Stadtteilen von Seoul und Schanghai eröffnet, in denen wir viele Produkte präsentieren, die exklusiv für den lokalen Markt erhältlich sind. Ergänzt wird unser Netz an Geschäften durch Pop-up-Stores, die rund um lokal relevante Sport- und Kulturereignisse für Sichtbarkeit sorgen. Beispiele hierfür sind unsere Pop-up-Stores für Superstar, die Formel 1 und die Klub-Weltmeisterschaft sowie marktorientierte Markenpräsentationen, die unsere Produkt-Launches unterstützen. Wir werden weiterhin in unsere physischen Einzelhandelsgeschäfte investieren, da diese wesentlich zu unserem Markenimage beitragen.

E-Commerce

In den vergangenen zwei Jahren haben wir die Rolle des E-Commerce-Geschäfts innerhalb unseres Vertriebskanalmix neu definiert und uns erfolgreich darauf konzentriert, die Verkäufe zum vollen Preis zu steigern und die verkaufsfördernden Aktivitäten zu reduzieren. Unser adiClub-Mitgliedschaftsprogramm ermöglicht weiterhin einzigartige Erlebnisse wie Gewinnspiele, sogenannte ‚Money-can’t-buy‘-Produkte, Gutscheine und Partnerangebote. Die Mitglieder können gesammelte Punkte an allen digitalen Berührungspunkten oder in unseren Einzelhandelsgeschäften einlösen und haben so ein nahtloses Verbrauchererlebnis. Unsere preisgekrönte Running App bewegt Millionen von Konsument*innen und motiviert sie durch das Sammeln von adiClub-Punkten, bietet personalisierte Fitnesspläne und erweckt globale Markenmomente zum Leben. Die ‚Confirmed‘ App, unsere digitale Boutique und Premium-Berührungspunkt für Sneakerheads, Streetwear-, Fashion- und Style-Fans, war durch die Partnerschaften mit High-Fashion-Marken und Pionieren wie Wales Bonner, Bad Bunny, Pharrell Williams, BAPE oder Edison Chen weiterhin erfolgreich. Diese Initiativen ermöglichen es uns, unseren Konsument*innen durch die adidas App begehrte und hochwertige Produkte sowie erstklassige Erlebnisse zu bieten. Sie untermauern zudem unseren Status als Trendsetter in der globalen Lifestyle-Welt.

Beschaffung und Beschaffungskette

Um hohe Standards hinsichtlich der Produktqualität und Effizienz sicherzustellen, beschaffen wir unsere Produkte hauptsächlich bei unabhängigen Herstellern in Asien. Zur Maximierung unserer Reaktionsfähigkeit verfolgen wir außerdem einen ‚Local-for-Local-Sourcing‘-Ansatz, bei dem Beschaffung und Absatz geografisch nah beieinanderliegen, wo immer dies sinnvoll ist. Wir sind uns der negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen innerhalb unserer Beschaffungskette bewusst und treiben Maßnahmen voran, die auf die Minderung und Reduzierung dieser Auswirkungen abzielen. Im Sinne unseres Konsumentenfokus wollen wir unsere Märkte dabei unterstützen, die richtigen Produkte zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Verkaufsort verfügbar zu haben.

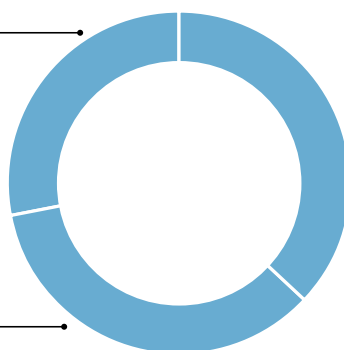
Langjährige Partnerschaften mit unabhängigen Herstellern

Um hohe Standards hinsichtlich der Produktqualität und Effizienz sicherzustellen, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Herstellern gefertigt, von denen die überwiegende Mehrheit in Asien ansässig ist. Über Jahrzehnte hinweg haben wir in enger Zusammenarbeit mit unseren strategischen Zulieferern in dieser Region umfassende Kompetenzen in Bezug auf Materialien und Prozesse aufgebaut. Während wir unseren Zulieferern detaillierte Produktspezifikationen inklusive technischer und Nachhaltigkeitsaspekte bereitstellen, verfügen diese über hervorragende Expertise in der kosteneffizienten und hochvolumigen Produktion von Schuhen, Bekleidung sowie Accessoires. Durch die Pflege langfristiger Beziehungen können wir sicherstellen, dass diese Expertise weiter wächst: 65 % unserer unabhängigen Hersteller arbeiten seit mindestens zehn Jahren mit adidas zusammen, 37 % bereits seit mehr als 20 Jahren.

Länge der Lieferbeziehungen mit unabhängigen Herstellern

28 % 10 - 20 Jahre

35 % < 10 Jahre



37 % > 20 Jahre

„Local-for-Local-Sourcing“ für maximale Reaktionsfähigkeit und Flexibilität

Mit unserem reaktionsfähigen und flexiblen Beschaffungsmodell sind wir in der Lage, schnell auf Veränderungen des Bestellverhaltens zu reagieren. In enger Zusammenarbeit mit unseren Großhandelspartnern bewerten wir fortlaufend den Durchverkauf und können Produkte, die im Laufe der Saison besonders gefragt sind, nachliefern. So können wir durch die Reduzierung der anfänglichen Bestellmengen Lagerbestandsrisiken effektiv reduzieren und inkrementellen Umsatz sowie höhere Margen erzielen.

Darüber hinaus haben wir in mehreren Märkten, wie China, Indien, Brasilien und Argentinien, unseren „Local-for-Local-Sourcing“-Ansatz weiter ausgebaut, bei dem lokaler Bedarf durch Produktion vor Ort gedeckt wird. Zum Beispiel haben wir in China ein Betriebsmodell eingerichtet, das eine durchgängige Verkürzung der Lieferzeiten für Artikel ermöglicht, die eine höhere Reaktionsfähigkeit innerhalb der Saison erfordern. Wir haben die Auftragseffizienz des Markts verbessert und produzieren nun die überwiegende Mehrheit der Produkte für den lokalen Markt in China.

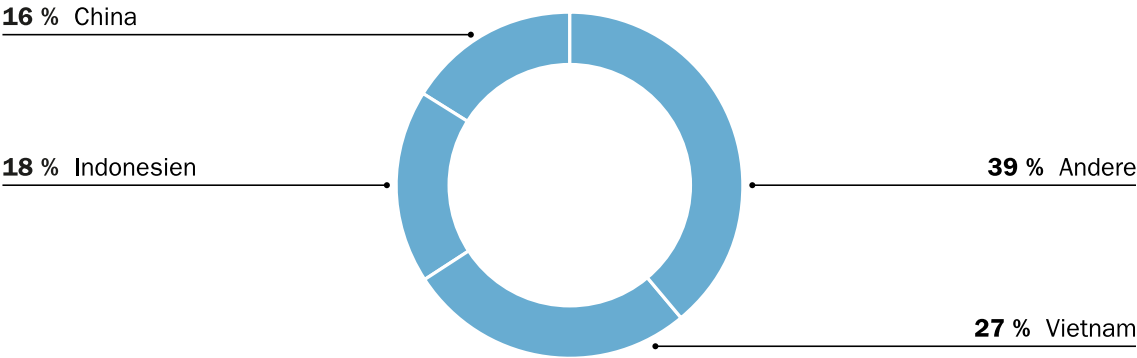
Wir sorgen nicht nur für eine bessere Reaktionsfähigkeit, sondern überwachen auch ständig das politische und regulatorische Umfeld weltweit und passen den Warenfluss proaktiv an, um sowohl die Verfügbarkeit als auch die Rentabilität zu gewährleisten.

Vietnam als wichtigstes Zulieferland

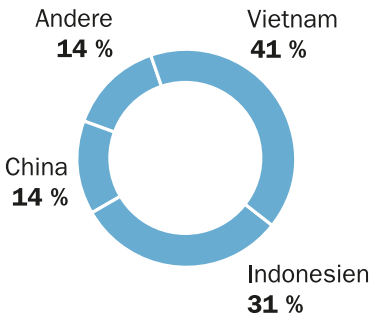
Vietnam war 2025 wieder unser wichtigstes Zulieferland mit einem Anteil von 27 % am gesamten adidas Volumen (2024: 27 %), gefolgt von Indonesien mit 18 % (2024: 19 %) und China mit 16 % (2024: 16 %). Im Jahr 2025 wurden insgesamt 92 % unseres Gesamtvolumens in Asien produziert (2024: 92 %). Unsere größte Fabrik hat ungefähr 6 % (2024: 5 %) des Gesamtvolumens produziert.

Anteil der Produktionsvolumen nach Produktkategorie und Land

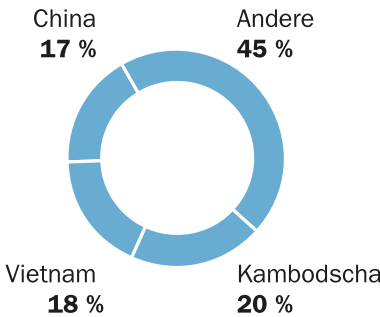
Gesamt



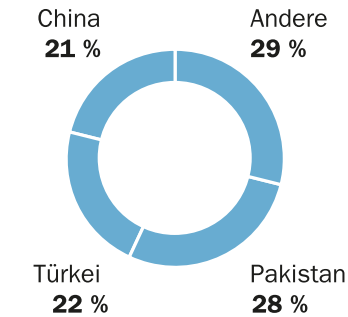
Schuhe



Bekleidung



Accessoires



Reduzierung negativer Auswirkungen in der gesamten Beschaffungskette

Durch Produktion verursachte Treibhausgasemissionen wirken sich wesentlich auf unsere CO₂e-Emissionen aus. Um dem zu begegnen, arbeiten wir mit unseren Zulieferern an der Festlegung von Dekarbonisierungszielen. Diese umfassen unter anderem die gesteigerte Nutzung erneuerbarer Energiequellen, die Skalierung der Verwendung emissionsarmer Materialien sowie Fortschritte bei der Erreichung von Zielen, die mit der ‚Science Based Targets initiative‘ (‚SBTi‘) abgestimmt sind. Die Fortschritte der Zulieferer bei der Dekarbonisierung werden im Rahmen unserer umfassenderen Bewertung der Leistung der Hauptzulieferer berücksichtigt. Zudem fordern wir unsere Zulieferer dazu auf, die Wassereffizienz in Tier-2-Betrieben zu verbessern und chemische Formulierungen zu verwenden, die die höchste Stufe der ‚ZDHC Manufacturing Restricted Substance List‘ (‚ZDHC-MRSL‘)-Standards erfüllen. Indem wir Risiken der Entwaldung erfassen und adressieren, steuern wir die Auswirkungen unserer Beschaffungskette auf die biologische Vielfalt.

Um sicherzustellen, dass wir uns sowohl auf Umweltthemen als auch auf die Interessen der Arbeitskräfte in unserer Beschaffungskette fokussieren, haben wir ein Rahmenwerk für die Sorgfaltspflicht bezüglich Menschenrechten und Umwelt („Human Rights and Environmental Due Diligence“ – „HREDD“) erstellt, um interne Risikobewertungs- und Risikomanagementprozesse zu steuern. Dabei orientieren wir uns an den Leitprinzipien der Vereinten Nationen (UN) für Wirtschaft und Menschenrechte und den Leitsätzen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für multinationale Unternehmen sowie an geltenden Gesetzen und Vorschriften, einschließlich des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes.

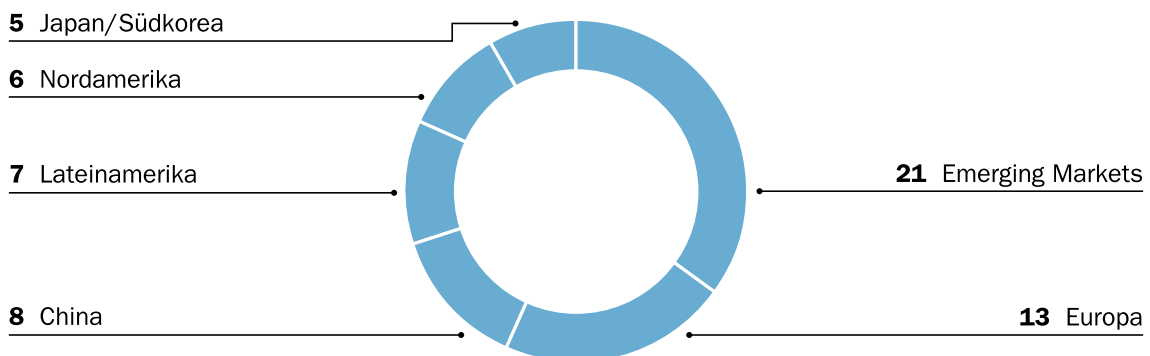
► SIEHE NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG

Globales Netzwerk an Distributionszentren zur Bedienung von Konsument*innen und Partnern

Nach der Produktion werden unsere Produkte hauptsächlich auf dem Seeweg an unser globales Netzwerk aus 60 Distributionszentren (2024: 60) geliefert, von denen sich 21 (2024: 21) im Besitz des Unternehmens befinden und 39 (2024: 39) von Logistikpartnern verwaltet werden. Diese Zentren sind strategisch über den gesamten Globus verteilt. Um die Produktverfügbarkeit zu verbessern, bedient etwa die Hälfte unserer Zentren alle Vertriebskanäle, während die andere Hälfte auf bestimmte Kanäle oder Dienstleistungen zugeschnitten ist. Diese Aufteilung stellt sicher, dass unsere Produkte zum gewünschten Zeitpunkt am von Konsument*innen gewünschten Ort verfügbar sind.

► SIEHE MÄRKTE UND VERTRIEBSKANÄLE

Distributionszentren nach Region



Team und Unternehmenskultur

Wir sind davon überzeugt, dass unsere Beschäftigten der Schlüssel zum Erfolg unseres Unternehmens sind. Ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung haben einen maßgeblichen Einfluss auf unser Markenimage, auf die Zufriedenheit unserer Konsument*innen und damit letztendlich auf unsere Finanzergebnisse.

Wir wollen eine Kultur schaffen, in der die Erfahrung, einzigartige Unterschiede, das Wohlbefinden und die Leistung unserer Beschäftigten einen hohen Stellenwert haben. Um dieses Ziel zu erreichen, bauen wir auf unsere sechs Werte – Mut, Verantwortung und Innovation sowie Teamplay, Respekt und Integrität – in allen unseren Personalrichtlinien und -prozessen. Dazu zählt auch die Art und Weise, wie wir Beschäftigte einstellen, entwickeln, befördern und ihre Leistung bewerten. Diese Werte untermauern unsere Kultur und stellen den Kern unserer Identität dar. Sie unterstreichen die Verhaltensweisen und Mindsets, die wir an unseren Kolleg*innen schätzen, repräsentieren die Haltung, die wir bei anderen sehen möchten, und helfen uns dabei, Top-Leistungen zu erzielen.

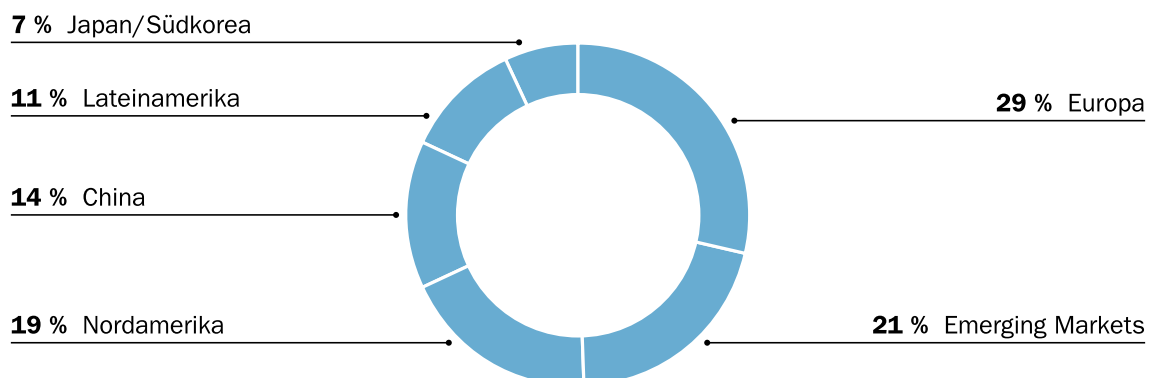
Unser Geschäftsmodell beruht maßgeblich auf qualifizierten und kreativen Menschen. Daher sind die Förderung hervorragender Arbeitsbedingungen und die Unterstützung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts auf Tarifverhandlungen für uns von wesentlicher Bedeutung. Dazu gehören die Gewährleistung sicherer Arbeitsplätze, die Förderung einer gesunden Work-Life-Balance mit flexiblen und fairen Arbeitszeiten, die Optimierung des Mitarbeiterengagements und der Weiterentwicklung, ein inklusives Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden, das die Talente aller fördert, sowie eine wettbewerbsfähige und angemessene Vergütung. Diese Faktoren sind entscheidend, wenn es darum geht, Spitzentalente anzuziehen und zu halten, was wiederum eine hohe Produktqualität und die Fähigkeit zur Erfüllung der Konsumentenerwartungen sicherstellt.

► SIEHE ESRS S1 – EIGENE BELEGESCHAFT

Anzahl der Mitarbeitenden weltweit

64.938

Verteilung der Mitarbeitenden nach Region¹



¹ Zum Jahresende.

Unser anhaltender Fokus auf unsere Mitarbeitenden lässt sich auch anhand unserer Prioritäten in Bezug auf das Schaffen gleicher Rahmenbedingungen für alle sowie auf Führung und Leistung erklären. Die folgenden Säulen helfen uns, den Fokus unserer Bemühungen auf Team und Unternehmenskultur zu richten:

- **Gleiche Startbedingungen für alle schaffen:** Inklusion bedeutet, die Unterschiede unserer Talente, Konsument*innen und Partner*innen zu schätzen und zu nutzen und gleichzeitig sicherzustellen, dass diese fair und respektvoll behandelt werden, um die Leistung zu steigern und Kreativität freizusetzen. Indem wir gleiche Startbedingungen für alle schaffen, hat jede und jeder Einzelne dieselben Chancen, sich zu entfalten und Spitzenleistungen zu erzielen. Durch die Einstellung von Talenten mit unterschiedlichem Hintergrund und die Förderung einer willkommen heißen Umgebung schaffen wir einen Arbeitsplatz, an dem sich alle mit ihrem vollen Potenzial engagieren und einbringen.

Frauen in Führungspositionen

41 %

- **Talentrekrutierung, -weiterentwicklung und -bindung:** adidas erhält weiterhin Anerkennung als bevorzugter Arbeitgeber und belegt regelmäßig Spitzenplätze in führenden globalen Rankings. Wir konnten unsere starken Platzierungen im ‚World’s Best Employers‘-Ranking von Forbes sowie in der Rangliste ‚Most Attractive Employers‘ von Universum behaupten. Darüber hinaus war adidas unter den Top 20 der Forbes-Liste ‚Global Top Companies for Women‘ und erreichte im zweiten Jahr in Folge den ersten Platz in der Kategorie ‚Bekleidung, Schuhe und Sportartikel‘ des Magazins Stern. Außerdem wurden wir mit dem ‚RippleMatch Campus Forward Award‘ für herausragende Rekrutierungsstrategien ausgezeichnet, was unser Engagement für die Gewinnung und Förderung von Top-Talenten unterstreicht.
- **Entwicklung von Führungskräften, die als Vorbild dienen und ihre Teams befähigen:** Bei unseren Weiterbildungsangeboten für alle Hierarchieebenen stehen die Stärkung der Führungsqualitäten und die grundlegenden Kompetenzen im Vordergrund, die für den anhaltenden Erfolg unseres Unternehmens erforderlich sind. Darüber hinaus erhalten unsere Führungskräfte im Rahmen unseres Programms ‚Leading with Inclusion‘ ein Führungstraining zum Thema Inklusion. Unser Ziel ist es, talentierte Führungskräfte aus unseren vielfältigen Märkten zu inspirieren und zu entwickeln, die beispielhaftes Führungsverhalten in ihrer täglichen Arbeit vorleben. Mit unserem ‚Leadership Framework‘ wollen wir eine Sprache etablieren, die unsere Mitarbeiter*innen dabei unterstützt, diese Verhaltensweisen in allen Situationen zu verankern und sich gegenseitig an den höchsten Standards messen zu lassen. Dabei verfolgen wir verschiedene Initiativen, um unseren Führungskräftenachwuchs zu fördern und zu verbessern.
- **Schaffen eines erstklassigen Mitarbeitererlebnisses:** Die Gewährleistung eines positiven, eindrucksvollen Mitarbeitererlebnisses ist ein wesentlicher Schwerpunkt für uns. Dazu hören wir das Feedback unserer Beschäftigten an, bieten Möglichkeiten zur Flexibilität und legen Wert auf ihr Wohlbefinden. Zur Unterstützung eines gesunden Lebensstils und mentalen Wohlbefindens haben unsere Beschäftigten ein großes Angebot an Sportmöglichkeiten, Veranstaltungen und Einrichtungen. An zahlreichen Standorten weltweit, darunter Herzogenaurach, Portland, Gurgaon, Schanghai, Dubai und Manchester, stehen unternehmenseigene Fitnessstudios zur Verfügung. Dank Schließfächern und Duschen in vielen Bürogebäuden können die Beschäftigten Sport in ihren Berufsalltag integrieren oder mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren. Programme finden sowohl vor Ort als auch online statt. Damit

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

möchten wir in einem hybriden Arbeitsumfeld die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen, Teamarbeit unterstützen und einen gesunden Lebensstil fördern. Die Angebote reichen von hybriden Sportkursen über die persönliche oder virtuelle Beratung zu medizinischen oder psychosozialen Anliegen bis hin zu Tools für ‚Digital Detox‘ und sorgfältig kuratierten Veranstaltungen zu anderen Lebensthemen.

- **Etablieren einer Mentalität des kontinuierlichen Lernens:** Durch die Fort- und Weiterbildung unserer Beschäftigten fördern und belohnen wir eine ausgeprägte Leistungskultur. Wir bieten ihnen eine Vielzahl von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, wie Online-Lernressourcen und interaktive Lernprogramme, die ihnen Chancen zur persönlichen und beruflichen Entwicklung eröffnen. Unsere Investitionen in digitale Lern- und Entwicklungsangebote bieten einen gleichberechtigten Zugang zu Lerninhalten sowie bedarfsgerechte Fortbildungs- oder Umschulungsmaßnahmen.
- **Anerkennen und Honorieren individueller und Teamleistung:** Das Hauptaugenmerk unserer Vergütungsstrategie liegt darauf, Beschäftigte durch Vergütung und Zusatzleistungen zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Die dazugehörigen Programme müssen integrativ, zweckmäßig und wettbewerbsfähig sein, damit die strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden können. Das Leistungsmanagement ist für uns ein wichtiger Schwerpunkt. Es unterstützt eine ausgeprägte Leistungskultur und stellt eine faire, gleichberechtigte Anerkennung und Belohnung sicher.