

## MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR

**Wir sind davon überzeugt, dass unsere Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Ihre Leistungen, ihr Wohlbefinden und ihr Wissen haben einen bedeutenden Einfluss auf die Attraktivität unserer Marken, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und letztendlich auf unsere Finanzergebnisse. Mithilfe unserer Mitarbeiterstrategie richten wir den Fokus auf vier Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, Führung durch Vorbildfunktion, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.**

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

Als wichtiger Bestandteil von ‚Creating the New‘ unterstreicht die Mitarbeiterstrategie unsere Überzeugung, dass der strategische Geschäftsplan nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn es uns gelingt, unsere Mitarbeiter für uns und unsere Geschäftsstrategie zu gewinnen. Die Mitarbeiterstrategie basiert auf vier Säulen. Diese bilden das Fundament für den Aufbau der Unternehmenskultur und eines geeigneten Umfelds für unsere Mitarbeiter, um Creating the New erfolgreich umzusetzen. **■ SIEHE GRAFIK 25** Sie helfen uns dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und unsere Aktivitäten und Initiativen im Personalbereich konstruktiv zu hinterfragen und zu bewerten. Die Umsetzung der Mitarbeiterstrategie erfolgt durch verschiedene Projekte, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den vier Säulen stehen. Im Jahr 2017 haben wir mit den nachfolgenden Initiativen gute Fortschritte erzielt:

#### Gute Gründe, zu adidas zu kommen und im Unternehmen zu bleiben

Unser im Jahr 2015 eingeführtes internes Karriereentwicklungsprogramm ‚Talent Carousel‘ ist in die dritte Runde gegangen und brachte im Jahr 2017 die ersten Absolventen hervor. Mitarbeiter weltweit sind eingeladen, sich für das Programm zu bewerben. Auf ihrem nächsten funktionsübergreifenden, internationalen Karriereschritt wechseln 20 Finalisten in eine neue Funktion an einem anderen Standort. Die Kandidaten verbleiben 24 Monate in dem Programm, das sie auf eine zukünftige Tätigkeit als Führungskraft vorbereitet und ihnen die Möglichkeit bietet, an ihren Heimatstandort zurückzukehren.

Im Jahr 2017 haben wir unser zentrales Onboarding-Programm in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach fortgesetzt, um sicherzustellen, dass alle neu eingestellten

Mitarbeiter optimal auf ihren Einstieg ins Unternehmen vorbereitet werden. Des Weiteren haben wir Neueinsteigern unserer Digital Brand Commerce Teams in Herzogenaurach, Portland, Amsterdam und Saragossa im Rahmen eines Pilotprojekts eine App zur Vorbereitung auf das Onboarding zur Verfügung gestellt. Über die App können wir unmittelbar nach Vertragsunterzeichnung mit den neu eingestellten Mitarbeitern in Dialog treten. Durch Untersuchungen der Abläufe in anderen Organisationen haben wir festgestellt, dass sich die Eingewöhnungszeit neuer Mitarbeiter verkürzen lässt, wenn wir bereits vor ihrem ersten Tag im Unternehmen mit ihnen Kontakt aufnehmen und sie in unsere Unternehmenskultur einarbeiten. Auf diese Weise wird die Komplexität in der Startphase reduziert und die Motivation von Anfang an auf einem hohen Niveau gehalten. Sowohl unsere Plattform für

#### Die vier Säulen unserer Mitarbeiterstrategie

25



dieses ‚Vorab-Onboarding‘ als auch persönliche Begegnungen liefern wichtige Erkenntnisse für die Einführung globaler, einheitlicher Onboarding-Maßnahmen in den kommenden beiden Jahren.

Über unseren ‚Learning Campus‘ erhalten alle Mitarbeiter weltweit Zugriff auf Lernangebote. Diese digitale Plattform bietet ihnen die Möglichkeit, Kompetenzen zu entwickeln, mit denen sie ihre aktuellen Leistungen und zukünftigen Karriereziele vorantreiben können. Im Jahr 2017 haben wir unter dem Dach des Learning Campus weitere funktionelle Lernangebote zur Verfügung gestellt.

Das 2016 in Deutschland, den USA, den Niederlanden und in Hongkong eingeführte Mitarbeiteraktienprogramm wurde 2017 auf China, Taiwan und die Marktorganisation in Hongkong ausgeweitet. Ende des Jahres waren 45 % aller Beschäftigten zur Teilnahme berechtigt, davon haben sich rund 3.600 am Programm beteiligt. In den nächsten Jahren planen wir eine Ausweitung des Programms auf weitere Länder.

Unsere Standorte in den Niederlanden, Spanien und China wurden vom Top Employer Institute für ihre Bemühungen, als Arbeitgeber ein herausragendes Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiter zu schaffen, ausgezeichnet. Diese Zertifizierung würdigt die adidas Mitarbeiterstrategie, die unternehmensweiten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit vielfältigen Lernangeboten sowie das Modell zum Karrieremanagement. adidas fördert die Mitarbeitermobilität innerhalb der Organisation und überträgt Führungskräften die Verantwortung dafür, kontinuierlich für eine ausreichende Anzahl geeigneter Nachfolger zu sorgen.

Bei unserem Betreuungsangebot für Kinder gehen wir neue Wege: So haben wir in einem an unsere Unternehmenszentrale angrenzenden Waldstück die erste Waldgruppe eröffnet, in der 20 Kindergartenkinder betreut werden. Außerdem

haben wir den Grundstein für unsere zweite Kindertagesstätte auf dem Campus gelegt. Die Einrichtung, die im Oktober 2018 eröffnet werden soll, ist für 138 Kinder ausgelegt (75 Kindergartenplätze, 48 Krippenplätze und 15 Notfall- bzw. Kurzzeitbetreuungsplätze).

### Inspirierende Vorbilder

Im Jahr 2017 haben wir bedeutende Fortschritte bei diesem Schwerpunkt unserer Mitarbeiterstrategie erzielt. So wurden bereits zwei neue Führungsgruppen geschaffen, eine dritte ist in Planung:

- Die ‚Core Leadership Group‘ (CLG), bestehend aus rund 20 Führungskräften, stellt die oberste Ebene dar. Die Mitglieder dieser Gruppe vertreten gemeinsam führende Positionen und Rollen innerhalb unseres Unternehmens. Diese Führungskräfte verschiedener Funktionen und Regionen arbeiten eng mit dem Vorstand zusammen, um die funktionsübergreifende Umsetzung von Creating the New zu überwachen und zu beschleunigen sowie um Führungskräfte der nächsten Generation zu fördern und zu begleiten. Die CLG dient außerdem als Nachfolgepool für den Vorstand.
- Die Extended Leadership Group (ELG) umfasst derzeit rund 100 Mitglieder. Diese neue Gruppe arbeitet funktionsübergreifend daran, die Umsetzung der strategischen Initiativen von Creating the New sowie funktions- und marktspezifischer Projekte voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche Verbesserung innerhalb der Organisation verantwortlich und fungieren als Mentoren sowie Förderer für jüngere Führungskräfte. Die ELG dient als Nachfolgepool für die CLG.
- Eine dritte Gruppe – die Global High Potential Group (GHIPO) – wird im ersten Quartal 2018 gebildet werden. Bei dieser Gruppe, die aus insgesamt 50 Mitgliedern besteht, streben wir ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern an. Im Rahmen der GHIPO möchten wir hochbegabte Talente identifizieren und entwickeln, die in der Lage sind,

komplexe und anspruchsvolle Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf globaler Führungsebene zu übernehmen. Das GHIPO-Programm zielt darauf ab, bei den Teilnehmern die Fähigkeiten zu entwickeln, die für ein zukünftiges Profil als obere Führungskraft benötigt werden.

Um für klarer definierte Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Mitarbeiterführung zu sorgen, hat die CLG das erste globale Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte Leadership Framework, entwickelt. Es basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Selbstvertrauen (die ‚3Cs‘ – Creativity, Collaboration, Confidence) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von den Führungskräften bei adidas erwartet werden. Das Rahmenwerk wurde in Kooperation mit Mitarbeitern in aller Welt erarbeitet, die Feedback dazu gegeben haben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas für sie bedeutet. Damit verfügen wir nun über einen globalen und universellen Rahmen, der nicht weiter lokal interpretiert werden muss. Gleichzeitig legt er konkrete Verhaltensweisen dar, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung sowie als Messgröße für zukünftige Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen verwendet werden können. Das Rahmenwerk wurde global durch die CLG und die ELG aktiviert und an die Mitarbeiter kaskadiert. Die Bekanntheit des Rahmenwerks sowie dessen Wirksamkeit werden durch unsere monatliche Mitarbeiterumfrage ‚People Pulse‘ ermittelt.

Wir haben unser ‚Fit2Lead‘-Training für Manager in den USA, Asien sowie EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) fortgesetzt. Dieses Training wurde speziell für alle Manager entwickelt, die erstmals Personalverantwortung übernehmen und bis zu fünf Mitarbeiter führen. Sie bekommen darin grundlegende Kenntnisse vermittelt, um sich gute Führungskompetenzen anzueignen, ihren Tätigkeitsbereich zu managen und sich selbst im Rahmen ihrer Laufbahn weiterzuentwickeln. Der Kurs kann auch von Managern belegt werden,

die ihre Fähigkeiten im Bereich der Mitarbeiterführung auffrischen möchten. Dieses Programm wird seit 2016 durch das ‚Fit2Lead Experienced Manager‘-Training ergänzt. Dieses Training ist auf Führungskräfte zugeschnitten, die bereits über fünf Jahre Management Erfahrung haben und/oder größere Teams leiten oder auf diese Einfluss nehmen.

### Frische und vielfältige Perspektiven einbringen

Im Rahmen von ‚BIG Deal‘, unserer Schulung zum Thema Gender Intelligence, haben wir im Laufe eines Jahres neben dem Vorstand und direkt unterstellten Mitarbeitern insgesamt bereits 387 Führungskräfte aus Tochtergesellschaften in nahezu all unseren Märkten erreicht. ‚BIG‘ steht für ‚Balanced, Inclusive, Gender Intelligent‘. BIG Deal ist ein eintägiger Workshop, bei dem die Teilnehmer neue Einblicke und praktische Werkzeuge kennenlernen, die ihnen beim Aufbau einer von Inklusion geprägten Unternehmenskultur helfen. Außerdem stehen die Teilnehmer vor der Herausforderung, sich kritisch mit zentralen Gedanken und Überzeugungen zu den Themen Vielfalt, Stereotype und geschlechterspezifische Aspekte am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen.

Teams aus den Fachbereichen sowie in den lokalen Märkten haben die Entwicklung gezielter Pläne für den Ausbau eines Pools an weiblichen Talenten fortgesetzt. Einen weiteren Schwerpunkt bilden hier Datenanalysen zur Geschlechterparität und konkrete Maßnahmenpläne, mit denen die Organisation hinsichtlich Geschlecht, Alter und Herkunft ausgewogener aufgestellt werden soll.

Unsere ‚Employee Resource Groups‘ mit mehr als 700 Mitgliedern pro Gruppe organisieren regelmäßig Informationsveranstaltungen, bei denen um Unterstützung für die Themen Frauen, LGBTQ, Alter und Herkunft geworben sowie Mitarbeitern aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird.

### Durch ein kreatives Arbeitsklima etwas bewirken

Wir wollen unseren Mitarbeitern weiterhin das bestmögliche Arbeitsumfeld bieten. Aus diesem Grund haben in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach weitere Baumaßnahmen begonnen. In der ersten Jahreshälfte 2019 wird das neue Bürogebäude ‚Arena‘ eröffnet, in dem über 2.000 Mitarbeiter Platz finden sollen. Mit der Eröffnung des Gebäudes können fast alle Teams in Herzogenaurach auf dem Campus der World of Sports zusammengeführt werden. Außerdem wurde 2017 eine dritte ‚Future Workplace‘-Lösung eingerichtet: ‚Base‘, die auf den Erfolgen von ‚Pitch 1‘ und ‚Pitch 2‘ aufbaut. Mitarbeiter in diesen Bürogebäuden arbeiten nach einem tätigkeitsbasierten Konzept. Das bedeutet, dass sie keinen zugewiesenen Schreibtisch mehr haben, sondern entsprechend ihren jeweiligen Aufgaben zwischen unterschiedlichen Räumen und Bereichen wählen können. Das Veränderungsmanagement in diesen neuen Gebäuden wird durch eine eigens entwickelte App sowie durch das Einholen von regelmäßigem Feedback der Nutzer durch Umfragen unterstützt.

In unseren ‚MakerLabs‘ in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sowie in Portland (USA) haben Mitarbeiter Zugang zu Werkzeugen wie Laserschneider oder 3D-Drucker und können auf das Know-how ihrer Kollegen zurückgreifen, um eigene Ideen und Prototypen zu verwirklichen. Seine Wurzeln hat das MakerLab im ‚Hacker Space‘-Konzept, das allen Mitarbeitern Freiraum zur Entwicklung eigener Ideen einräumt. ▬

### GRUNDLAGEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE

▬ Im Jahr 2017 hat der Personalbereich (HR) ‚People OneView‘ weiterentwickelt. Dabei handelt es sich um ein Online-Portal, über das alle Mitarbeiter, Führungskräfte und HR-Partner selbstständig auf die wichtigsten personen- und arbeitsbezogenen Daten (z. B. Informationen zu Gehalt, Karriere oder Team) sowie auf HR-Anwendungen zugreifen und diese verwalten können. Der direkte Zugang zu People OneView ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre wichtigsten personenbezogenen Daten ohne ihre HR-Betreuer eigenständig zu verwalten. Die HR-Mitarbeiter wiederum sparen Zeit, die sie für die Beratung und Unterstützung der Beschäftigten nutzen können. Im Jahr 2017 wurden der Plattform zwei neue Module hinzugefügt: Mithilfe von ‚Dashboarding‘ erhalten HR-Betreuer und die oberste Führungsebene Zugriff auf bestimmte HR-spezifische Kennzahlen und Standardberichte. ‚Org Viewing‘ hingegen bietet allen Mitarbeitern vollkommene Transparenz hinsichtlich der Organisationsstruktur des Unternehmens.

Ein weiterer Schwerpunkt 2017 war die Etablierung und Verbesserung des HR Shared Service Centers für Deutschland. Alle Mitarbeiteranfragen zu Vergütung, Zusatzleistungen, Zeitmanagement und HR-Systemen werden zentral über diesen Bereich abgewickelt. Dadurch können sich HR-Betreuer voll und ganz darauf konzentrieren, Führungskräfte und Mitarbeiter in Sachen Karrieremanagement, Mitarbeiterführung und Coaching zu unterstützen. Im ersten Halbjahr 2018 wird ein neues HR Shared Service Center in Portland den Dienst aufnehmen. ▬

### ERFOLGSMESSUNG DER PERSONALARBEIT

▬ Unser Personalbereich misst den Erfolg und die Wirksamkeit der vom Unternehmen im Rahmen der Mitarbeiterstrategie auf den Weg gebrachten Initiativen anhand ausgewählter Leistungsindikatoren. Im Mittelpunkt stehen dabei Mitarbeitererfahrungen als interne sowie Arbeitgeberankings als externe Messgröße.

## Mitarbeiterengagement

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Dafür müssen wir eine durch und durch konsumentenfokussierte Organisation sicherstellen und unsere Mitarbeiter in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken. Konsumenten und Mitarbeiter sind daher auch die besten Datenquellen, wenn es darum geht, die Zielerreichung zu bewerten.

Wir sind davon überzeugt, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dazu beiträgt, ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen, sodass wir auch weiterhin die besten Talente rekrutieren und an uns binden können. Unseren Erfolg können wir nur feststellen, indem wir unsere Mitarbeiter befragen und ihnen die Möglichkeit einräumen, regelmäßig Feedback zu geben. Um diesen Ansatz zu unterstützen, hat der Vorstand der Einführung von ‚People Pulse‘ für alle Büromitarbeiter mit E-Mail-Konto zugestimmt. Mit People Pulse beschreibt adidas seit Juni 2017 neue Wege bei der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit, da auch die Erlebnisse der Mitarbeiter mit adidas als Arbeitgeber berücksichtigt werden.

People Pulse ermöglicht die monatliche Erfassung des sogenannten ‚employeeNPS‘ (eNPS). [SIEHE INTERNES MANAGEMENT-SYSTEM, S. 111](#) Die Berechnung des eNPS ist identisch mit der Berechnung des markenspezifischen NPS (Net Promoter Score): Ausgehend von der Frage ‚Bitte geben Sie anhand einer Skala von 0 bis 10 an, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie adidas als Arbeitgeber empfehlen würden‘ wird die Gesamtzahl der negativen Antworten (Bewertungen schlechter als 7) von der Gesamtzahl der positiven Antworten (Bewertungen 9 und 10) subtrahiert, was den eNPS ergibt. Durch diesen neuen Ansatz in Verbindung mit der regelmäßigen Erfassung von offenem Mitarbeiterfeedback konnte der Umfang der Mitarbeiterbefragung auf maximal sieben Fragen reduziert werden, wobei die eNPS-Frage im Mittelpunkt steht.

Hinsichtlich der Häufigkeit von People Pulse spielen zwei Komponenten eine Rolle:

- die eNPS-Frage, die jeden Monat gestellt wird, um zeitliche Gesichtspunkte der Entwicklung zu erfassen
- eine monatlich wechselnde thematische Frage, die direkt von der strategischen Agenda des Unternehmens sowie dem neuen Leadership Framework und den 3Cs abgeleitet ist. Der Zyklus wiederholt sich alle sechs Monate

Im Jahr 2017 wurde der Basis-eNPS eingeführt, um die Verbesserung der Leistungsindikatoren im Laufe der Zeit zu erfassen und interne Benchmarks aufzustellen. Untersuchungen haben ergeben, dass externe Benchmarks des eNPS wenig Aussagekraft haben, wenn es darum geht, positive Mitarbeitererlebnisse zwischen verschiedenen Unternehmen zu vergleichen. Dem liegt zugrunde, dass People Pulse speziell auf die Bedürfnisse von adidas, Creating the New und die Mitarbeiterstrategie zugeschnitten ist. Dadurch ist eine direkte vergleichende Betrachtung des eNPS von adidas mit dem Wert anderer Unternehmen nicht praktikabel. Analog zu dem in der Branche standardmäßig angewendeten NPS-Konzept liegt der Fokus auf inkrementellen Verbesserungen des Basiswerts gegenüber den Werten der einzelnen Pulse-Umfragen. Für das externe Benchmarking greifen wir weiterhin auf führende Arbeitgebrankings wie Glassdoor und Universum zurück. Bei diesen Rankings wird die Attraktivität von adidas als Arbeitgeber mit der Attraktivität von Unternehmen aus ähnlichen und anderen Branchen verglichen. Die Ergebnisse dieser externen Ratings werden regelmäßig von unserem HR Talent Acquisition Team erfasst.

Aus diesen Gründen wurden mit Ausnahme der Teilnahmequote für das Basisjahr vorrangig qualitative Zielvorgaben mit dem Vorstand vereinbart:

Ziele	Ergebnis 2017
Berichterstattung der Ergebnisse von People Pulse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichte mit Ergebnissen und anonymisierten Kommentaren werden sowohl dem Vorstand als auch Führungskräften eine bzw. zwei Ebenen unterhalb des Vorstands zur Verfügung gestellt.</li> <li>– Mitarbeiter können über einen Share-Point-Workspace sowie über unser globales Intranet a-LIVE die Gesamtergebnisse des Unternehmens abrufen.</li> </ul>
Eine Teilnahmequote von mindestens 50 % pro monatlichem People Pulse sowie eine kumulierte Teilnahmequote von 80 % mindestens einmal alle sechs Monate	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seit der Einführung ist die Teilnahmequote von 45 % im Juni auf rund 55 % im November und Dezember gestiegen.</li> <li>– Bis Oktober haben ungefähr 85 % der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter an mindestens einer monatlichen Pulse-Umfrage teilgenommen.</li> </ul>
Die Empfänger der Ergebnisse sollen u. a. <ul style="list-style-type: none"> <li>– aktives Engagement und Verantwortung als Führungskraft zeigen, indem die Ergebnisse von People Pulse offen diskutiert werden</li> <li>– Maßnahmen in identifizierten Verbesserungsbereichen vorantreiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungskräfte arbeiten mit dem Personalbereich sowie weiteren relevanten Teams zusammen, um die monatlichen Ergebnisse zu interpretieren, zu skalieren und zu kommunizieren.</li> <li>– Netzwerktreffen der ‚People Pulse Champions‘ zur Besprechung und zum Teilen von Best-Practice-Beispielen.</li> <li>– Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung von Feedback ist die Einführung einer neuen Maßnahme zur Verbesserung der Work-Life-Balance in China, wodurch die People-Pulse-Werte deutlich anstiegen.</li> </ul>
Ausdehnung von People Pulse bis Ende 2017 auf Mitarbeiter in eigenen Einzelhandelsgeschäften und Logistikzentren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pilotmodelle von People Pulse wurden in zehn eigenen Einzelhandelsgeschäften in Deutschland sowie im zentralen Logistikzentrum in Rieste eingeführt.</li> <li>– Gewonnene Erkenntnisse wurden in speziellen Meetings erörtert, um das weitere Vorgehen 2018 für die Einführung von People Pulse in Einzelhandelsgeschäften und Logistikzentren weltweit festzulegen.</li> </ul>

Darüber hinaus haben wir die Wirksamkeit von People Pulse gemessen, indem wir in der November-Umfrage die Mitarbeiter um Feedback zu der Umfrage selbst gebeten haben. Positiv wurde vor allem bewertet, dass die Mitarbeiter mit People Pulse die Möglichkeit haben, ihre Meinung zu äußern sowie schnell und regelmäßig Feedback zu geben. Als verbesserungswürdig werden die Bekanntgabe der Ergebnisse sowie die Festlegung von Maßnahmen, die aus den Ergebnissen abgeleitet werden, gesehen. Aus diesen Gründen wird der

„Insights to Action“-Prozess zur Ableitung von konkreten Maßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen 2018 in den Mittelpunkt rücken.

### Arbeitgeberrankings

Unser Status als ‚Wunscharbeitgeber‘ erhält weiterhin weltweit Anerkennung und ermöglicht es uns, die besten Talente der Branche für uns zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um so den Erfolg und das Wachstum des Unternehmens zu fördern. Im Jahr 2017 konnten unsere Standorte weltweit diejenigen Merkmale, die uns als Top-Arbeitgeber auszeichnen, für Rekrutierungs-, Bindungs- und Motivationsmaßnahmen nutzen. Dies hat uns weltweit mehrere Platzierungen unter den besten zehn eingebracht, u. a. in den ‚Beste Arbeitgeber‘-Rankings von Glassdoor und Focus. Außerdem wurden wir mit dem ‚Candidate Experience Award‘ EMEA/APAC (Asien/Pazifik) ausgezeichnet. Solche Auszeichnungen helfen uns dabei, Spitzenkräfte der Branche für uns zu gewinnen. ▬

### LEISTUNGSMANAGEMENT

▬ Um Spitzenleistungen im Unternehmen voranzubringen, nutzen wir das Leistungsbeurteilungssystem ‚The Score‘. Es vereint Zielsetzung und Leistungsbewertung in einem Prozess. Jeder Mitarbeiter wird mindestens einmal, optional zweimal jährlich beurteilt und erhält Feedback zu seiner Leistung. Im Jahr 2018 wird ‚The Score‘ durch ‚#MyBest‘, ein neues und ganzheitliches Konzept zur Weiterentwicklung der Mitarbeiterleistung, ersetzt. Es vereint monatliche fundierte Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, regelmäßiges Feedback von und für Kollegen und Vorgesetzte mit vierteljährlicher Zielsetzung und Leistungsbewertung. Unser Fokus 2017 lag darauf, Mitarbeiter im Umgang mit dem neuen Konzept zu schulen und #MyBest zu testen.

### Gehälter und Zusatzleistungen

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

- Bonusprogramm – kurzfristiges Anreizprogramm (Short Term Incentive, STI)
- Gewinnbeteiligungsprogramm – ‚Champions-Bonus‘ (Deutschland)
- langfristiges Anreizprogramm (Long-Term Incentive Plan, LTIP) für obere Führungskräfte und den Vorstand
- 401(k) Pensionspläne (USA) und adidas Altersvorsorgeprogramm (Deutschland)
- adidas Mitarbeiteraktienprogramm

Wir sind bestrebt, unseren Vergütungsansatz kontinuierlich zu verbessern. Deshalb investieren wir in mehrere Projekte und Initiativen, mit denen wir den Stellenwert unserer Vergütungsprogramme erhöhen möchten. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir in die richtigen Mitarbeiter auf der richtigen Ebene investieren. Im Jahr 2017 haben wir beispielsweise einen neuen Ansatz bei der Gehaltsanpassung in Deutschland und den USA eingeführt. Damit sollen Gehaltsunterschiede minimiert und es soll vor allem einer Ungleichbehandlung von Mitarbeitern mit gleichen Positionen bzw. in gleichen Positionsgruppen entgegengewirkt werden. Grundlage für den neuen Ansatz bilden detailliertere externe Marktdaten. Zudem adressiert er interne Vergütungsunterschiede und stellt sicher, dass wir weibliche und männliche Mitarbeiter in gleichen Positionen gleich bezahlen.

Des Weiteren haben wir die Transparenz und Governance bei der Vergütung der obersten Führungsebenen erhöht. Analysen bezüglich unserer globalen Führungsebene lieferten größere Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Vergütung sowie der internen und externen Positionierung von Vergütungs- und Zusatzleistungspaketen. Ziel war es, sicherzustellen, dass bei der Vergütung dieser Führungsebene objektive Entscheidungskriterien herangezogen werden. Außerdem wollen wir unsere Vergütungsstrukturen weiter vereinheitlichen. Im Jahr 2017 haben wir auch ein neues langfristiges Anreizprogramm für unsere Führungskräfte global eingeführt. Es bietet Restricted Stock Units (RSU), die an unseren Zielen für das Ergebnis je Aktie (Earnings per Share – EPS) sowie an der Entwicklung unseres Aktienkurses gebunden sind. Dadurch werden die Ziele unserer Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre – nachhaltiger Erfolg und langfristiges Wachstum – stärker verknüpft, wodurch eine Teilhabermentalität gefördert wird. Im Jahr 2018 werden wir ein ähnliches Anreizprogramm für den Vorstand einführen.

▬ SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 202

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

### WEITERENTWICKLUNG UND TRAINING

#### Talent- und Nachfolgemangement

▬ Die Kompetenz aktueller und zukünftiger Nachwuchs- und Führungskräfte ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Unternehmensebenen Talente mit einem Potenzial für Führungsaufgaben oder als Entscheidungsträger zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf komplexere zukünftige Aufgaben bieten wir ausgewählten Mitarbeitern gezielte Weiterbildungsprogramme sowie individuelle Weiterentwicklungspläne an.

**Ausbildungsangebote und Praktika:** Unsere Programme zur beruflichen Weiterentwicklung werden um Ausbildungsangebote und Praktika ergänzt. Die Ausbildungsprogramme geben jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem zwei- bis dreijährigen Ausbildungsprogramm mit Stationen in verschiedenen Abteilungen praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen zu Einzelhandelskaufleuten, Schuhtechnikern und Fachinformatikern auch duale Studienprogramme in den Bereichen digitaler Handel, Finanzen oder International Business. Ende 2017 haben wir in Deutschland 65 Auszubildende (2016: 63) und 37 duale Studenten (2016: 35) beschäftigt. Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Im Jahr 2017 haben wir in Deutschland 765 Praktikanten beschäftigt (2016: 623).

**Trainee-Programm:** Das Functional Trainee Program (FTP) bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere bei adidas im Rahmen eines 18-monatigen Programms zu starten. Es umfasst sechs jeweils dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich im Ausland. Zum Jahresende 2017 betrug die Teilnehmerzahl am FTP weltweit 63 (2016: 49).

**Nachfolgemangement:** Im Bereich des Nachfolgemangement zielt unser Ansatz darauf ab, einen stabilen und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeplan, der die Nachfolge ab der mittleren Führungsebene abdeckt. Durch regelmäßige Prüfungen stellen wir sicher, dass individuelle Weiterentwicklungspläne vorliegen, um Mitarbeiter auf potenzielle zukünftige Rollen vorzubereiten.

### Zusammenarbeit und Weiterbildung

Wir sind davon überzeugt, dass eine starke und moderne interne Kommunikationsplattform für die Förderung des Engagements unserer Mitarbeiter und deren Weiterbildung sowie für eine offene Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. Unsere unternehmensweite interne Plattform für Zusammenarbeit heißt ‚a-LIVE‘. Sie unterstützt den Wissens- und Meinungsaustausch sowie die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern. Wir haben zudem eine ‚Ask the Management‘-Plattform in unserem Intranet etabliert. Dort können Mitarbeiter Fragen direkt an die oberste Führungsebene stellen.

Über a-LIVE erhalten alle Mitarbeiter auch Zugang zum Learning Campus: eine moderne digitale Lernplattform, die es unseren Mitarbeitern seit 2014 ermöglicht, E-Learning-Angebote zu nutzen sowie ihr Wissen zu erweitern und auszutauschen. Mitarbeiter können in der virtuellen Umgebung rund um die Uhr auf Inhalte zugreifen. Im Rahmen des Learning Campus bieten wir zudem Präsenzs Schulungen an. Auch 2017 haben wir die globale Implementierung unseres Learning-Management-Systems fortgesetzt. Dadurch konnten wir die Verfügbarkeit von Mitarbeiterschulungen und Weiterbildungsangeboten weltweit erhöhen. Wir wollen, dass zukünftig die meisten Präsenzs Schulungen und digitalen Lernaktivitäten in das individuelle Mitarbeiterprofil bei People OneView mit einfließen.

Im Jahr 2017 haben 23.113 Mitarbeiter digital auf unseren Learning Campus zugegriffen. 4.295 Mitarbeiter haben an einer Präsenzs Schulung mit einer Dauer von zwei Stunden bis zwei Tagen teilgenommen. adidas wird im Jahr 2018 zentrale Lernprogramme erarbeiten, um strategische Geschäftsinitiativen zu unterstützen, Kompetenzen in Verbindung mit unseren 3Cs aufzubauen und um die Entwicklung zukünftiger funktionsübergreifender organisatorischer Fähigkeiten zu fördern. Anhand einer von unserem Personalbereich unter-

stützten Bedarfsanalyse wird entschieden, welche Themen in das Programmangebot einfließen. ▬

### WORK-LIFE-INTEGRATION

▬ Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur ‚Work-Life-Integration‘ umfassen flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl, Mitarbeiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich Work-Life-Integration sowie familienorientierte Dienstleistungen. Neben Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, Sabbaticals sowie Eltern-Kind-Büros bietet adidas verschiedene Möglichkeiten zur Kinderbetreuung, darunter eine Kindertagesstätte in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. An unserem Standort in Panama erhalten Eltern finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung, und für die Mitarbeiter in Amsterdam sichert das Unternehmen ein festes Kontingent an Tagesstättenplätzen.

Zur optimalen Planung der Elternzeit und des Wiedereinstiegs verfügen wir über spezielle Programme, in deren Rahmen wir die Mitarbeiter frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir unseren Mitarbeitern, dass sie nach ihrer Elternzeit in ihre bisherige Position zurückkehren können. Ihre Stellen werden während ihrer Abwesenheit nur vertretungsweise besetzt. In den USA haben wir ein besonderes Angebot für Eltern: Das Unternehmen ergänzt die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70 % Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit. Des Weiteren haben die Mitarbeiter dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit („Parental Bonding Leave“) von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Familienzuwachs verbringen.

Im Jahr 2017 haben wir in unserer Unternehmenszentrale ein neues Arbeitskonzept eingeführt: Jeder Mitarbeiter mit einem Arbeitsvertrag bei der adidas AG, dessen Aufgaben auch unabhängig von den Einrichtungen, Geräten oder persönlichen Interaktionen vor Ort ausgeübt werden können, darf 20 % seiner Arbeitszeit außerhalb der regelmäßigen Arbeitsstätte („Off-Campus“) arbeiten. Die neue Vereinbarung mit dem Betriebsrat basiert auf der Überzeugung, dass der Arbeitsort für die Qualität und Quantität der erzielten Arbeitsergebnisse nicht maßgeblich ist. Mit dieser Regelung unterstützen wir unsere Mitarbeiter dabei, flexibler zu arbeiten und die beste Arbeitsumgebung für ihre jeweilige Aufgabe zu wählen. ▬

## VIELFALT UND INKLUSION

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

In unserer Unternehmenszentrale beschäftigen wir derzeit Mitarbeiter aus über 100 Ländern. Im Zuge unseres Bestrebens, weltweit die Vielfalt zu fördern, beteiligen wir uns an mehreren internen und externen Initiativen:


### Interne Initiativen

- Durch regelmäßige Veranstaltungen heben wir die Bedeutung von Vielfalt hervor, z. B. durch unseren weltweiten Diversity Day. Wir fördern innerhalb unseres Unternehmens die Women Networking Group, die mittlerweile 760 Mitglieder hat. Zudem unterstützen wir weiterhin die internationale LGBTQ-Community – ein Engagement, das von unseren Mitarbeitern an den Hauptstandorten mitgetragen wird. Im Jahr 2017 wurde außerdem das neue Netzwerk „Experienced Generation“ gegründet, in dem die Interessen und Bedürfnisse unserer erfahreneren Mitarbeiter vertreten werden.
- Wir erarbeiten Quartalsberichte zum Thema Vielfalt für das Management, um so Entscheidungen und Zielformulierungen zu unterstützen, und wir bieten Mitarbeitern Schulungen zum Thema Vielfalt und Führungskräften Schulungen zum Thema Gender Intelligence an.

### Externe Initiativen und Mitgliedschaften

- Durch die aktiven Mitgliedschaften unseres Unternehmens bei der Charta der Vielfalt, der Stiftung „Prout at Work“ sowie dem „Diversity and Inclusion in Asia Network“ (DIAN)

fördern wir die Kommunikation sowie den Austausch von Wissen und Best Practices.

- Wir nehmen an internationalen Karrieremessen und Veranstaltungen mit Vielfalt als Schwerpunkt teil, darunter Women in Tech, Opportunities for Women Conference und die British LGBT Awards.
- adidas ist im *genderdax*  **SIEHE GLOSSAR** gelistet, und wir nehmen regelmäßig an Benchmark-Studien teil, um unsere Aktivitäten im Bereich Vielfalt und Inklusion bewerten zu können. ▬

## GEMISCHTE FÜHRUNGSTEAMS

▬ Wir sind überzeugt, dass gemischte Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil und maßgeblichen Erfolgsfaktor bedeuten. Eine Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Führungsebenen ist es, Frauen innerhalb des Unternehmens auf allen Ebenen generell und weltweit zu fördern. In diesem Zusammenhang haben wir mehrere Initiativen eingeführt. Vorstandsmitglieder haben sich z. B. bereit erklärt, eine Mentoringrolle für weibliche Talente zu übernehmen, und bei unserem GHIPO-Programm achten wir auf Geschlechterbalance, um für eine ausgewogene Nachfolge-

### Ziele für gemischte Führungsteams

26

adidas AG	2015 festgelegtes Ziel für 2017	Stand 30. Juni 2017	2017 festgelegtes Ziel 2019/2022
	Berufung einer Frau in den Vorstand der adidas AG durch den Aufsichtsrat	Karen Parkin im Mai 2017 als erste Frau in den Vorstand der adidas AG berufen	Frauenanteil im Vorstand bis 2022: 14,29 % (1/7)
	Anteil von Frauen in Führungspositionen eine Ebene unterhalb des Vorstands: Anstieg von 11 % (Stand: Juli 2015) auf 18 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen eine Ebene unterhalb des Vorstands: 18 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen eine Ebene unterhalb des Vorstands bis 2019: Anstieg auf 24 %
	Anteil von Frauen in Führungspositionen zwei Ebenen unterhalb des Vorstands: Anstieg von 26 % (Stand: Juli 2015) auf 30 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen zwei Ebenen unterhalb des Vorstands: 29 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen zwei Ebenen unterhalb des Vorstands bis 2019: Anstieg auf 30 %
Global	Im März 2011 festgelegtes Ziel für 2017	Stand Ende 2017	2017 festgelegtes Ziel für 2020
	Anteil von Frauen in Führungspositionen: Anstieg von 30 % (Stand: März 2011) auf 32 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen: 31 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen: Anstieg auf 32 %

Pipeline zu sorgen. Darüber hinaus arbeitet unsere Women Networking Group ebenfalls an Mentoringkreisen zur Förderung der beruflichen Weiterentwicklung jüngerer Kolleginnen.

adidas hat sich bereits 2011 proaktiv zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen in den nächsten Jahren zu steigern. [ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITER](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITER)

Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst haben Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG konkrete Vorgaben beschlossen, die bis zum 30. Juni 2017 erreicht werden mussten, sowie neue Vorgaben, die bis zum 31. Dezember 2019 erreicht werden müssen.

**SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 33** **SIEHE TABELLE 26**

**MITARBEITERZAHL WELTWEIT**

Zum 31. Dezember 2017 waren bei adidas 56.888 Mitarbeiter (davon 7.581 adidas AG) beschäftigt. Dies bedeutet einen Rückgang von 3 % gegenüber dem Vorjahr (2016: 58.902). Verantwortlich für diese Entwicklung war die Veräußerung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts. Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum 31. Dezember 2017 48.775 Mitarbeiter (davon 6.927 adidas AG) beschäftigt (2016: 50.319).

**SIEHE TABELLE 27**

Die Personalkosten lagen 2017 mit 2,549 Mrd.€ über dem Vorjahr (2016: 2,373 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 12 % am Umsatz (2016: 13 %). **SIEHE ERLÄUTERUNG 33, S. 218** Genauere Informationen zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den letzten zehn Jahren gibt unsere Zehnjahresübersicht. **SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT, S. 246**

**Mitarbeiterstatistik<sup>1</sup>** 27

	2017	2016
Mitarbeiterzahl gesamt <sup>2</sup>	56.888	58.902
Mitarbeiter gesamt		
Männlich	50 %	50 %
Weiblich	50 %	50 %
Managementpositionen		
Männlich	69 %	70 %
Weiblich	31 %	30 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	30	30
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	5

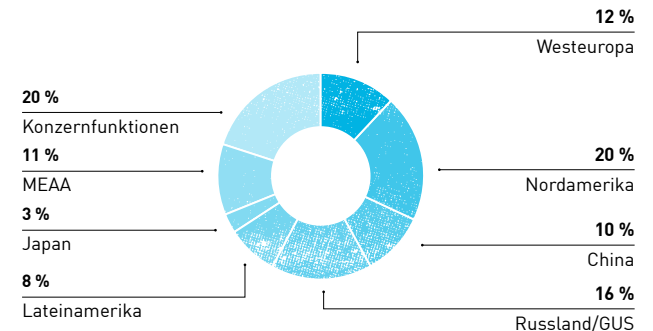
<sup>1</sup> Zum Jahresende. Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
<sup>2</sup> Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

**Anzahl der Mitarbeiter nach Funktionsbereich<sup>1</sup>** 28

	Mitarbeiter <sup>2</sup>		Vollzeitäquivalente (FTEs) <sup>3</sup>	
	2017	2016	2017	2016
Eigener Einzelhandel	32.698	35.109	25.640	27.552
Vertrieb	3.795	4.018	3.680	3.910
Logistik	5.890	5.999	5.617	5.721
Marketing	5.964	5.379	5.742	5.166
Zentraler Verwaltungsbereich	5.157	5.044	4.835	4.749
Produktion	1.132	1.164	1.105	1.135
Forschung und Entwicklung	1.062	1.021	1.002	955
IT	1.190	1.168	1.154	1.131
<b>Gesamt</b>	<b>56.888</b>	<b>58.902</b>	<b>48.775</b>	<b>50.319</b>

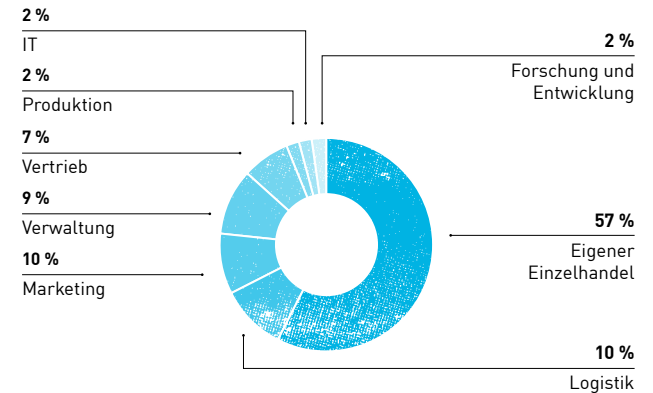
<sup>1</sup> Zum Jahresende. Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
<sup>2</sup> Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.  
<sup>3</sup> Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten.

**Mitarbeiter nach Regionen<sup>1</sup>** 29



<sup>1</sup> Zum Jahresende.

**Mitarbeiter nach Funktionsbereichen<sup>1</sup>** 30



<sup>1</sup> Zum Jahresende.