

**ES GILT DAS GESPROCHENE WORT****Hauptversammlung****12. Mai 2021****Kasper Rorsted, Vorstandsvorsitzender der adidas AG**

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich begrüße Sie auch im Namen des Vorstands und im Namen des gesamten adidas Teams sehr herzlich zu unserer ordentlichen Hauptversammlung 2021. Leider können wir uns auch in diesem Jahr wegen der Corona-Pandemie nur virtuell sehen. Das bedauere ich sehr. Daher spreche ich heute zu Ihnen erneut aus unserer Unternehmenszentrale World of Sports in Herzogenaurach. Ich hoffe natürlich genauso wie Thomas Rabe, dass wir uns im kommenden Jahr dann endlich wieder persönlich treffen können.

Unsere Hauptversammlung 2020 ist noch gar nicht lange her. Sie fand – wegen Corona verschoben – im vergangenen August statt. Dort hatte ich Sie bereits ausführlich über die Entwicklung des Unternehmens im 1. Halbjahr 2020 informiert.

Seitdem hat sich viel getan. Unser Geschäft hat sich nach einem Tiefpunkt im zweiten Quartal schnell erholt. Im vierten Quartal 2020 sind wir bereits wieder auf den Wachstumspfad zurückgekehrt.

Im März haben wir unsere neue Strategie ‚Own the Game‘ vorgestellt. Darin formulieren wir klar, welche Prioritäten wir setzen, um bis 2025 überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.

Vor einer Woche haben wir über das 1. Quartal 2021 berichtet. Wir sind gut aus den Startblöcken gekommen und haben den Umsatz um 27 % gesteigert. Basierend auf diesem guten Start haben wir unsere positiven Erwartungen für das laufende Jahr bekräftigt und die Umsatzprognose sogar nach oben angepasst.

In meiner heutigen Rede möchte ich genau diese drei Themen vertiefen.

Erstens: Wie hat adidas das Geschäftsjahr 2020 beendet.

Zweitens: Wie sieht unsere Strategie bis 2025 aus.

Drittens: Was erwarten wir vom aktuellen Jahr 2021.

**WILLKOMMEN AMANDA RAJKUMAR**

Bevor ich dazu komme, möchte ich Amanda Rajkumar in unserem Vorstands-Team begrüßen. Amanda ist seit Anfang des Jahres im Vorstand für den Bereich Personal zuständig. Willkommen bei adidas und Herzlichen Glückwunsch zu Deinem heutigen Geburtstag, Amanda!

**MARTIN SHANKLAND VERLÄNGERUNG BIS 2027**

Herzlichen Glückwunsch auch an Martin Shankland zur Verlängerung bis 2027. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit.

### **JACKIE JOYNER-KERSEE ZUR WAHL IN DEN AUFSICHTSRAT**

Zudem freue ich mich, dass mit Jackie Joyner-Kersee heute eine der erfolgreichsten adidas Athletinnen aller Zeiten zur Wahl in den Aufsichtsrat steht.

### **DANKE HERBERT KAUFFMANN**

Herbert Kauffmann beendet nach zwölf Jahren seine Tätigkeit im Aufsichtsrat. Ich danke ihm für seinen langjährigen erfolgreichen Einsatz zum Wohle des Unternehmens.

### **GESUNDHEIT UND SICHERHEIT UNSERER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER**

Nun aber zu meinem ersten Thema: Wie hat adidas das Geschäftsjahr 2020 abgeschlossen.

Ein Jahr wie 2020 hatten wir noch nie. Die globale Pandemie hat zu einer beispiellosen Krise geführt. Es ist traurig, wie viel Leid das Virus den Menschen gebracht hat und leider weiterhin bringt. Unsere Gedanken sind bei allen Opfern und ihren Angehörigen.

Vom Beginn der Pandemie an lag unser Fokus auf zwei Dingen:

Die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten.

Und: Das Unternehmen erfolgreich durch diese Krise zu führen.

Ich freue mich, dass wir beides geschafft haben.

Wir haben an allen Standorten umfassende Hygienekonzepte umgesetzt. Wir haben Geschäfte und Büros geschlossen, wenn es die Pandemielage und die lokalen Vorgaben erfordert haben. Noch heute arbeitet die große Mehrheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zu Hause aus. Wir haben in vielen Ländern angeboten, die Impfkampagnen der Regierungen zu unterstützen. In Deutschland stehen hierfür unsere Betriebsärzte bereit. Wir haben die Arbeit der Weltgesundheitsorganisation WHO finanziell unterstützt. Aktuell stellen wir vor allem in Indien Mittel zur Verfügung, um die Not dort zu lindern.

### **VERBESSERUNGEN IN ZENTRALEN BEREICHEN DES UNTERNEHMENS**

Trotz aller Herausforderungen haben wir adidas im Jahr 2020 in wichtigen Bereichen zu einem besseren Unternehmen gemacht.

Erstens: Wir haben unsere digitale Kompetenz und Reichweite erheblich ausgebaut.

Zweitens: Wir haben weiter in Nachhaltigkeit investiert.

Drittens: Wir haben die finanzielle Flexibilität des Unternehmens gesteigert.

Viertens: Wir haben Vielfalt und Inklusion noch stärker in unseren Fokus genommen.

Bitte lassen Sie mich auf alle vier Bereiche detaillierter eingehen.

### **E-COMMERCE GESTÄRKT**

Beginnen möchte ich mit der Digitalisierung:

Wir hatten bereits in den Jahren vor Corona die Digitalisierung im Unternehmen enorm vorangetrieben. Die globale Pandemie hat unsere digitale Transformation noch einmal deutlich beschleunigt. Unser E-Commerce-Geschäft ist um 53 % gewachsen. Seit 2015 hat sich unser Online-Geschäft versiebenfacht. Wir profitieren davon, dass wir frühzeitig Know-How, Ressourcen und Technologien im Bereich Digital aufgebaut haben.

### **ERFOLGREICHE DIGITALE KAMPAGNEN**

Diese digitalen Fähigkeiten haben uns auch ermöglicht, trotz Lockdowns Verbindung zu unseren Konsumenten zu halten. Wir starteten 2020 unsere erfolgreichste digitale Kampagne: ‚Home-team‘. Die Kampagne wurde von über 400 Millionen Menschen weltweit gesehen. Mehr als 3.000 unserer Athleten und Partner waren daran beteiligt. Als in der zweiten Jahreshälfte in vielen Regionen Sportveranstaltungen wieder möglich waren, starteten wir die nächste große Kampagne: ‚Ready for Sport‘. Es war toll, unsere Athleten und Teams wieder in Aktion zu erleben. Sie gewannen Titel und brachen Rekorde – und trugen dabei innovative adidas Produkte.

### **SPORT IST ZURÜCK**

So stellten Peres Jepchirchir und Kibiwott Kandi neue Weltrekorde im Halbmarathon auf. Der FC Bayern München gewann die UEFA Champions League. Dominic Thiem holte seinen ersten Grand-Slam-Titel im Tennis – um nur einige Erfolge zu erwähnen.

### **NACHHALTIGKEIT BLIEB IM FOKUS**

Nachhaltigkeit war auch 2020 ein Schwerpunkt.

Im Rahmen unserer Partnerschaft mit der Umweltorganisation Parley for the Oceans haben wir mehr als 15 Millionen Paar Schuhe mit recycelten Plastikabfällen von Stränden und Küsten gefertigt. Wir haben unser Portfolio an nachhaltigen Produkten erweitert. So sind bereits 6 von 10 adidas Artikeln nachhaltig.

### **FINANZIELLE FLEXIBILITÄT VERBESSERT**

Wir haben die finanzielle Flexibilität des Unternehmens verbessert. Als wir im März von der Covid-19-Krise getroffen wurden, richteten wir den Fokus komplett auf das Management unserer Mittelzu- und -abflüsse. Das war enorm wichtig, um das Unternehmen gut durch das Jahr zu steuern. Unsere Maßnahmen enthielten die strikte Kontrolle der Kosten und des kurzfristigen Betriebskapitals, die Kürzung der Vorstands- und Managementvergütung, den Stopp des Aktienrückkaufprogramms sowie die Aussetzung von Dividendenzahlungen.

### **STARKE INVESTMENT-GRADE-RATINGS**

Im August erhielten wir dann starke erstmalige Investment-Grade-Ratings von den beiden führenden Ratingagenturen, Standard & Poor’s und Moody’s. Standard & Poor’s hat adidas mit ‚A+‘ und einem stabilen Ausblick bewertet. Moody’s bewertete das Unternehmen mit ‚A2‘ und stabilem Ausblick. Damit ist adidas eines der am besten bewerteten Unternehmen in Deutschland und in unserer Industrie. Mit diesen Ratings sind wir hervorragend aufgestellt, um jederzeit Zugang zum internationalen Kapitalmarkt zu haben.

### **LIQUIDITÄT ERFOLGREICH GESICHERT**

Diese Möglichkeit haben wir 2020 bereits genutzt. Im September hat adidas erfolgreich zwei Anleihen in Höhe von insgesamt 1 Milliarde € sowie erstmalig eine Nachhaltigkeitsanleihe über 500 Millionen € begeben.

Im Oktober konnten wir den in Anspruch genommenen Teil des KfW-Kredits in Höhe von 500 Millionen € zurückzahlen. Im November lösten wir diesen Kredit dann vollständig inklusive Zinsen und Gebühren ab. Zeitgleich konnten wir uns einen neuen Kredit bei mehreren Partnerbanken in Höhe von 1,5 Milliarden € sichern. adidas hat also den Steuerzahler kein Geld gekostet.

### **ADIDAS IST EIN VIELFÄLTIGES UNTERNEHMEN**

Auch beim Thema Vielfalt ist adidas 2020 besser geworden. Wir sind bereits in vielerlei Hinsicht ein führendes Unternehmen in Sachen Vielfalt. adidas ist durch und durch international. Allein in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach arbeiten Menschen aus mehr als 100 Nationen. Auch Vorstand und Aufsichtsrat von adidas sind international besetzt. Wir haben zudem die Anzahl der Frauen in Führungspositionen gesteigert. Unser Ziel war es, bis zum Ende des Jahres 2020 einen Anteil von Frauen in Führungspositionen in Höhe von 32 % zu erreichen. Mit 35 % haben wir dieses Ziel übertroffen.

### **FORTSCHRITTE BEI UNSEREN MASSNAHMEN FÜR MEHR VIELFALT**

Jedoch mussten wir im Rahmen von vielen persönlichen Gesprächen, gerade mit unseren Schwarzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, feststellen, dass wir nicht in allen Bereichen des Unternehmens Vielfalt konsistent gelebt haben. Es hat für uns und für mich oberste Priorität, adidas noch vielfältiger und noch inklusiver zu machen. Und genau das tun wir. Über unsere Maßnahmen dazu hatte ich Sie in der Hauptversammlung im August bereits ausführlich informiert. Diese setzen wir seitdem mit Hochdruck um. Hier einige Beispiele:

Alle adidas Beschäftigten weltweit haben mittlerweile Schulungen zum Thema Vielfalt und Inklusion absolviert.

Wir haben uns Ziele für einen höheren Anteil Schwarzer Menschen und Menschen lateinamerikanischer Herkunft innerhalb unserer US-Belegschaft gesetzt. Wir werden von unserem US-Team jeden Monat über die aktuelle Zielerreichung informiert. Wir kommen gut voran und liegen aktuell bei der Besetzung offener Positionen fast bei den angestrebten 30 %.

Bis zum Jahr 2025 stellen wir in den USA zudem 120 Millionen US-Dollar zur Bekämpfung von Rassismus, für Universitäts-Stipendien und zur Förderung Schwarzer Communitys zur Verfügung. Auch hier sind die ersten Programme erfolgreich angelaufen. So haben wir gemeinsam mit der Stiftung ‚BeyGOOD‘ unserer Partnerin Beyoncé Schwarze Kleinunternehmen, die von der Corona-Pandemie betroffen waren, mit zwei Millionen Dollar gefördert. Mit Pharrell Williams unterstützen wir Schwarze Unternehmerinnen und Unternehmer dabei, ein erfolgreiches Geschäft aufzubauen.

### **IN RANKINGS TOP PLATZIERT**

Digitalisierung, Nachhaltigkeit, finanzielle Flexibilität, Vielfalt – das sind wichtige Bereiche, in denen wir adidas 2020 auf lange Sicht besser gemacht haben.

Dafür erfahren wir weltweit große Anerkennung. So führt uns das renommierte TIME Magazine in seiner Liste der Top 100 Unternehmen der Welt. Begründung: adidas ist ein Pionier in Nachhaltigkeit, weil wir Plastikmüll reduzieren. In der Liste von Reprax der Unternehmen mit der besten globalen Reputation liegen wir auf Platz 7 – weit vor allen Wettbewerbern. Auch in Arbeitgeber-Rankings belegt adidas regelmäßig vordere Plätze.

## **GESCHÄFTSERGEBNISSE 2020**

Kurzfristig – und das wird Sie nicht überraschen – sind unsere Geschäftsergebnisse im vergangenen Jahr erheblich von den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie beeinträchtigt. Bitte beachten Sie, dass ich in meiner Rede wie in den Vorjahren die Steigerung oder Minderung des Umsatzes immer mit dem währungsbereinigten Wert angebe. Auf das gesamte Jahr gesehen ging der Umsatz um 14 % zurück. Das war die Folge der umfangreichen Laden-Schließungen und der angespannten Lage der Weltwirtschaft. Unser Geschäft hat sich allerdings nach einem Tiefpunkt im zweiten Quartal schnell erholt. Im dritten Quartal war unser Betriebsergebnis bereits wieder deutlich positiv. Im vierten Quartal sind wir dann auch beim Umsatz wieder auf den Wachstumspfad zurückgekehrt.

Viele Marken haben im vergangenen Jahr umfangreiche Rabattaktionen gestartet. Wir haben dies so weit wie möglich vermieden. So ist es uns gelungen, dass sich unsere Bruttomarge nur um 2,3 Prozentpunkte verringerte. Sie lag bei 49,7 %. Als Folge des Umsatzrückgangs sank die operative Marge um 7,5 Prozentpunkte auf 3,8 %. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 78 % zurück, auf 429 Millionen €.

## **DANK AN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER**

Das Jahr 2020 brachte uns allen große Herausforderungen. Durch so ein Jahr kommt man nur als Team. Deshalb haben wir das gesamte Jahr über erfolgreich Arbeitsplätze erhalten. Am Jahresende haben wir uns bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren hervorragenden Einsatz mit einer Sonderzahlung in Höhe von je 1.000 € bedankt. Diesen Dank möchte ich an dieser Stelle noch einmal verbal bekräftigen. Die 60.000 Beschäftigten von adidas haben 2020 Widerstandskraft und tolles Engagement bewiesen.

Auch bei Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, möchte ich mich für Ihr Vertrauen bedanken. Wir werden weiter alles dafür tun, diesem Vertrauen gerecht zu werden.

Und wie wir das tun, dazu komme ich jetzt:

## **STRATEGIE 2025: OWN THE GAME**

Vor zwei Monaten haben wir unsere neue Strategie bis 2025 vorgestellt. Ihr Name: ‚Own the Game‘. ‚Own the Game‘ ist ein Begriff aus dem Sport. Auf Deutsch übersetzt heißt er soviel wie: ‚Bestimme das Spiel‘. Er beschreibt ein Team, das einen klaren Plan verfolgt. Ein Team, das Selbstvertrauen hat. Ein Team, das gewinnen will. Dieses Team sind wir: Team adidas.

Worauf gründet sich unser Selbstvertrauen?

Es gründet sich auf zwei Dingen:

Erstens: Wie eben dargelegt, haben wir adidas 2020 besser gemacht.

## **‚CREATING THE NEW‘ MIT HERVORRAGENDEN ERGEBNISSEN**

Zweitens: Mit dem Erfolg unserer Strategie ‚Creating the New‘, die 2016 begann, haben wir uns eine starke Marktposition erarbeitet. Vor der Pandemie haben wir unsere Umsätze in den vier Jahren von 2016 bis 2019 um sieben Milliarden € gesteigert. Die Operative Marge stieg um etwa 5 Prozentpunkte und erreichte mit 11,3 % einen Rekordwert. Der Gewinn legte bis 2019 um 1,2 Milliarden € zu.

### **ATTRAKTIVE RENDITE**

Der Wert des Unternehmens verdreifachte sich im Zeitraum von ‚Creating the New‘ ausgehend von 18 Milliarden €. Das war mit einem Plus von 231 % auch die stärkste Kursentwicklung im Dax-30 von Anfang 2016 bis Ende 2020. Zum Vergleich: der Dax-30 legte in der Zeit nur um moderate 28 % zu.

Über die positive Kursentwicklung hinaus haben wir über Dividendenzahlungen und Aktienrückkäufe an Sie zudem mehr als 4 Milliarden € ausgeschüttet.

Diese Erfolge geben uns Selbstvertrauen, denn nichts ist motivierender als Erfolg. Hinzu kommt: wir agieren in einer Industrie, die sehr attraktive Wachstumsmöglichkeiten bietet. Diese Möglichkeiten haben wir genau analysiert, bevor wir unsere neue Strategie ausgearbeitet haben.

### **REEBOK**

Im Rahmen der Strategie-Entwicklung haben wir auch die Prüfung von strategischen Alternativen für Reebok abgeschlossen. Nach sorgfältiger Abwägung sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass Reebok und adidas unabhängig voneinander erfolgreicher agieren können. Wir befinden uns daher aktuell in einem Prozess, der die Veräußerung von Reebok zum Ziel hat. Reebok ist eine starke globale Marke. Die langfristigen Wachstumschancen in unserer Industrie sind vor allem für solche Marken äußerst attraktiv. Wir arbeiten mit Hochdruck daran, eine gute und erfolgreiche Zukunft für die Marke Reebok und für das Team dahinter zu sichern. Wir werden Sie über den weiteren Fortgang auf dem Laufenden halten.

Nun aber zurück zu adidas und unserer Ausrichtung bis 2025.

### **PURPOSE**

Wir sind überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Daher werden wir immer danach streben, Menschen für den Sport zu begeistern, sie durch Sport zu vereinen und eine nachhaltige Welt zu schaffen.

### **MISSION**

Wir haben eine klare Mission: wir wollen die beste Sportmarke der Welt sein. Das sind wir dann, wenn wir langfristig in jeder strategischen Kategorie an erster oder zweiter Stelle stehen.

### **IMPOSSIBLE IS NOTHING**

Wir haben eine klare Einstellung: Impossible is Nothing. Diese Haltung geht zurück auf unseren Gründer Adi Dassler. Wo andere nur das Unmögliche sehen, steckt für uns die Welt voller Möglichkeiten.

### **KONSUMENTENTRENDS DER INDUSTRIE BESCHLEUNIGT**

Die Konsumenten bestimmen die Trends in unserer Industrie. Aktuell gibt es fünf große Trends, die durch Corona in der Regel noch verstärkt worden sind.

Sportlicher Lebensstil – die Menschen ziehen sich immer sportlicher an, gerade auch im Home-Office. Dabei legen sie Wert auf Funktionalität und Style.

Persönliches Wohlbefinden – über 50 % der Konsumenten bewegen sich, um fit und gesund zu bleiben.

Digitalisierung – ob soziale Kontakte, Kommunikation oder Einkauf: das Leben findet zunehmend digital statt.

Nachhaltigkeit – 70 % aller Konsumenten geben an, dass Nachhaltigkeit für sie ein wichtiges Kaufargument sei.

Premium – hochwertige Produkte mit neuen Technologien, Materialien und Innovationen sind gefragt.

## **INDUSTRIE- UND KONSUMENTENTRENDS**

Es sind genau diese Trends, die die Sportindustrie so attraktiv machen.

Der globale Sportartikelmarkt wird daher auch in den kommenden Jahren deutlich wachsen. Prognosen sehen das jährliche Wachstum im Durchschnitt im mittleren einstelligen Prozentbereich für den Zeitraum von 2021 bis 2025. Damit wächst der Sportmarkt etwa doppelt so schnell wie die Weltwirtschaft. Insgesamt wird unsere Industrie bis 2025 noch einmal um 100 Milliarden € zulegen.

Wir verstehen den Markt sehr genau. Running, Training und Outdoor sind die Sportarten mit der höchsten Beteiligung. Sie werden etwa 40 % des Marktwachstums antreiben. Lifestyle wird für circa 50 % des Wachstums sorgen.

China wird in den kommenden fünf Jahren am Schnellsten wachsen. Nordamerika wird der größte Einzelmarkt bleiben. Nordamerika, EMEA und China stehen für 90 % des gesamten Marktwachstums. EMEA umfasst dabei unseren Heimatmarkt Europa, den Nahen Osten, Afrika und Russland.

Die Industrie wird immer digitaler. Der Online-Handel wächst drei Mal schneller als der stationäre Handel. Im Jahr 2025 werden etwa 40 % aller Sportartikel online verkauft werden.

Das sind die Möglichkeiten, die der Markt bietet. Unsere Strategie ‚Own the Game‘ ist komplett darauf ausgerichtet, genau diese Möglichkeiten zu nutzen. Unsere Strategie ist tief im Sport verwurzelt. adidas ist Sport und Sport ist adidas. Das war immer so, und das wird immer so sein. Aber sehen Sie selbst:

## **OWN THE GAME**

‚Own the Game‘, das möchte ich hier besonders betonen, ist eine Wachstums- und Investitionsstrategie. Kein Entweder Oder. Wir investieren, um zu wachsen.

‚Own the Game‘ stellt den Konsumenten in den Mittelpunkt und wird durch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Leben gefüllt. Unser strategischer Fokus liegt auf drei Themen:

Erstens: Glaubwürdigkeit. Wir werden die Glaubwürdigkeit der Marke adidas weiter steigern.

Zweitens: Erlebnis. Wir werden Konsumentenerlebnisse auf eine neue Ebene heben.

Drittens: Nachhaltigkeit. adidas wird 2025 noch nachhaltiger sein.

Lassen Sie mich nun auf diese drei strategischen Themen näher eingehen.

## **GLAUBWÜRDIGKEIT**

Beginnen wir mit der Glaubwürdigkeit der Marke:

adidas schärft seine Markenpositionierung in Sport und Lifestyle durch eine klare Markenarchitektur. Im Bereich Sport fokussieren wir uns künftig auf die vier wichtigsten Produktkategorien: Fußball, Running, Training und Outdoor.

Fußball ist die Sportart mit den meisten Fans weltweit. Running, Training und Outdoor sind die Sportarten mit den meisten aktiven Teilnehmern. Im Lifestyle-Segment führt adidas eine neue Produktkategorie ein, Sportswear. Damit decken wir den Trend zu sportlicher Freizeitkleidung noch besser ab. adidas Originals positionieren wir künftig noch stärker im Premiumsegment. Das sorgt für die Abgrenzung der Kategorien voneinander und macht die Marke in Summe stärker.

In allen Kategorien werden wir zudem Frauen als Zielgruppe noch besser ansprechen.

## **KONSUMENTENERLEBNIS**

Damit zu unserem 2. Schwerpunkt, dem Konsumentenerlebnis:

Konsumenten erwarten heute ein Marken- und Einkaufserlebnis ganz nach ihren Wünschen. Sie wollen personalisierte Angebote, den direkten Kontakt mit der Marke und digitale Leistungen. Der Direktvertrieb wird daher in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Wir schaffen diesen direkten Kontakt über ein weltweites Netz eigener Läden und den Onlinehandel. Der Umsatzanteil des Direktvertriebs soll bis 2025 überdurchschnittlich wachsen und auf etwa 50 % des Gesamtumsatzes steigen. Der eigene E-Commerce-Umsatz wird sich dabei auf 8 Milliarden € bis 9 Milliarden € verdoppeln.

Um das zu erreichen, investieren wir gezielt in den Onlinehandel. Auch unsere eigenen Geschäfte werden zunehmend mit digitalen Fähigkeiten ausgestattet. In der Zusammenarbeit mit dem Fachhandel liegt ebenfalls ein Fokus auf der Digitalisierung. Nur, wer Online und Offline perfekt miteinander verbindet, wird in Zukunft erfolgreich sein. Hierin liegt auch eine große Chance. In den Kategorien Fußball, Running, Outdoor und Lifestyle wollen wir die Zusammenarbeit mit den Spezialisten aus dem Fachhandel ausbauen. Wir glauben an den kompetenten Fachhandel und wollen weiter gemeinsam erfolgreich sein.

Über alle Kanäle hinweg bauen wir das Mitgliederprogramm für unsere Konsumenten aus. Mitglieder kaufen öfter, sie kaufen mehr und sie kaufen hochwertiger ein. Ende 2020 hatten wir über 150 Millionen Mitglieder. Im Jahr 2025 sollen es drei Mal so viele sein, rund 500 Millionen.

Bei der Werbung von Mitgliedern spielen die sogenannten ‚Key Cities‘ eine tragende Rolle. Es sind die großen Metropolen dieser Welt, die global Trends setzen. Daher verdoppeln wir die Zahl unserer ‚Key Cities‘ von sechs auf zwölf. Nach Tokio, Schanghai, Paris, London, New York und Los Angeles gehören nun auch Mexiko, Berlin, Moskau, Dubai, Peking und Seoul dazu.

## **NACHHALTIGKEIT**



Abschließend das dritte Schwerpunkt-Thema unserer Strategie – Nachhaltigkeit:

Nachhaltigkeit ist seit mehr als 20 Jahren fester Bestandteil der adidas Unternehmensphilosophie. Wir gehörten zu den ersten Unternehmen unserer Industrie, die mit eigenen Standards faire und sichere Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten entlang der Lieferkette sichergestellt haben. Ebenfalls seit vielen Jahren machen wir unsere Produktpalette immer nachhaltiger.

In den kommenden Jahren werden wir dieses Engagement noch einmal deutlich ausbauen. Bereits heute bestehen sechs von zehn adidas Artikeln aus nachhaltigen Materialien. 2025 sollen es neun von zehn sein. Diese Artikel werden zum Beispiel aus recycelten Materialien gefertigt. Bereits 2024 werden wir nur noch recycelten Polyester verwenden. Zudem forschen wir an völlig neuen umweltfreundlichen Materialien. Damit kämpfen wir weiter gegen Plastikmüll.

Bis 2025 wollen wir den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck pro Produkt um 15 % reduzieren. Das gelingt, wenn wir in der globalen Lieferkette den Energie- und Materialverbrauch reduzieren und vermehrt grüne Energie nutzen. An unseren eigenen Standorten werden wir bis 2025 klimaneutral operieren. Bis 2050 wollen wir komplett klimaneutral sein.

### **OWN THE GAME – SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG**

Um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen, werden wir weiter in unsere Belegschaft investieren. In den Ausbau unserer wichtigen Standorte sind in den vergangenen Jahren mehr als 500 Millionen € geflossen. Aktuell erweitern wir unsere Nordamerika-Zentrale in Portland, Oregon. Dort entsteht ein hochmodernes Arbeitsumfeld, wie wir es bereits in Herzogenaurach oder Schanghai geschaffen haben.

Die digitale Transformation des Unternehmens werden wir bis 2025 mit Investitionen in Höhe von über 1 Milliarde € vorantreiben. Allein in diesem Jahr werden wir mehr als 1.000 IT-Experten einstellen. Die Digitalisierung bei adidas geht dabei weit über das Thema E-Commerce hinaus. Wir digitalisieren das Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, angefangen beim Design in 3-D bis zum Online-Verkauf an den Konsumenten. Im Jahr 2025 wird der größte Teil unseres Umsatzes von Produkten kommen, die digital entwickelt und verkauft wurden. Auch unsere eigenen Läden werden immer digitaler. Wir haben vor wenigen Wochen einen neuen Flagship-Store in unserer neuen Key City Dubai eröffnet. Er bietet 66 digitale Kontaktpunkte, und wir erwarten dort zwei Millionen Konsumenten pro Jahr. Weitere Neueröffnungen folgen dieses Jahr in Moskau und Schanghai.

Innovationen in allen Bereichen des Unternehmens kommt im Rahmen von ‚Own the Game‘ ebenfalls eine enorm wichtige Bedeutung zu.

### **PIPELINE MIT INNOVATIVEN PRODUKTEN**

Unsere Pipeline mit innovativen Produkten ist gut gefüllt. Wir werden 2021 jeden Monat Dutzende spannende neue Produkte auf den Markt bringen. Lassen Sie mich hier stellvertretend nur drei innovative Produkte erwähnen. Mit dem adizero adios Pro Running Schuh wurden schon mehrere Weltrekorde aufgestellt. Nun haben wir den Schuh für die Olympischen Spiele in Tokio weiter verbessert. Ebenfalls neu auf dem Markt ist der adidas 4D FWD, ein Laufschuh mit einer Sohle aus dem 3D-Drucker. Und unser Klassiker-Modell Stan Smith gibt es nun auch in mehreren Versionen mit nachhaltigen Materialien.

## **WIR INVESTIEREN IN DIE MARKE**

Insgesamt werden wir in die Marke adidas im Jahr 2025, im Vergleich zu 2021, in etwa 1 Milliarde € mehr investieren. adidas wird damit noch stärker und noch glaubwürdiger. Ein gutes Beispiel ist unsere aktuelle Werbung ‚Impossible is Nothing‘. Mit einem Budget von deutlich über 50 Millionen € ist sie eine der größten adidas Markenkampagnen aller Zeiten. Zudem investieren wir in neue Partnerschaften, etwa mit dem schnell wachsenden Anbieter für das Training zu Hause, Peloton. Und wir binden erfolgreiche Sportler an uns wie den Nationalspieler Leon Goretzka vom FC Bayern oder den Jungstar im American Football, Trevor Lawrence.

In der gesamten Laufzeit der Strategie ‚Own the Game‘ bis 2025 werden wir 10 Milliarden € mehr investieren als während der Laufzeit von ‚Creating the New‘.

## **STRATEGISCHE MÄRKTE**

Wir haben unsere globale Strategie klar definiert. Zum Leben erweckt wird sie nun in den Märkten. Regional gewinnen die Märkte Nordamerika, EMEA und China an Bedeutung. Hier werden wir überproportional investieren und Marktanteile gewinnen. Denn wir investieren, um zu wachsen.

## **STRATEGISCHE PRIORITÄTEN GENERIEREN WACHSTUM**

Das Wachstum, das wir bis 2025 erzielen wollen, ist eine direkte Konsequenz der strategischen Prioritäten, die wir gesetzt haben. Fünf Kategorien – Fußball, Running, Training, Outdoor und Lifestyle – werden für mehr als 95 % des Wachstums stehen. Drei Märkte – Nordamerika, EMEA und China – werden für rund 90 % des Wachstums sorgen. Der Direktvertrieb trägt mehr als 80 % bei, angetrieben durch den Online-Handel.

## **SO DEFINIEREN WIR ERFOLG**

Mit ‚Own the Game‘ haben wir einen klaren Plan. Und wir haben klare Ziele.

Wir wollen bis 2025 Umsatz, Profitabilität und Cash-Flow deutlich steigern und Marktanteile gewinnen. Bitte beachten Sie dabei folgendes: Wegen der Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf das Geschäftsjahr 2020 richten sich alle Ziele am Geschäftsjahr 2021 aus, nicht an 2020. Zudem sind wegen des laufenden Veräußerungsprozesses die Reebok-Geschäftszahlen nicht mehr enthalten.

Den adidas Umsatz wollen wir zwischen 2021 und 2025 durchschnittlich um 8 % bis 10 % pro Jahr erhöhen.

Die operative Marge soll auf 12 % bis 14 % steigen.

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen soll ebenfalls deutlich wachsen, und zwar um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr.

Basierend auf dem Wachstum von Umsatz und Profitabilität werden wir einen signifikanten kumulativen Free Cashflow erzielen. Ein Großteil davon – zwischen 8 Milliarden € und 9 Milliarden € – soll Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, zugutekommen. Sie werden durch Dividendenzahlungen in Höhe von 30 % bis 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen sowie durch Aktienrückkäufe am Erfolg des Unternehmens beteiligt.

Unser E-Commerce-Geschäft verdoppelt sich auf 8 Milliarden € bis 9 Milliarden €, der gesamte Direktvertrieb steht dann für etwa 50 % unseres Geschäfts.

Unser Wachstum ist nachhaltig im wahrsten Sinne des Wortes. Bis zum Jahr 2025 werden 9 von 10 adidas Artikeln nachhaltig sein.

### **UMSETZUNG VON OWN THE GAME**

Das sind ambitionierte Ziele. Aber nur, wer sich ambitionierte Ziele setzt, wird am Ende erfolgreich sein. Das gilt in der Wirtschaft genauso wie im Sport. Selbstverständlich lassen wir uns an diesen Zielen messen. Auch die Management-Vergütung wird eng an die Erreichung dieser Ziele geknüpft.

Gemeinsam mit dem gesamten adidas Team freue ich mich auf die Umsetzung unserer neuen Strategie. Wir werden in den kommenden Jahren in einer attraktiven Industrie weiter wachsen und weiter investieren. Wir werden Marktanteile gewinnen und nachhaltigen Wert für alle Stakeholder schaffen. Im Jahr 2025 wird adidas stärker, nachhaltiger und digitaler sein als jemals zuvor.

### **VORFREUDE AUF EIN TOLLES SPORTJAHR 2021**

Natürlich wollen wir mit unserer Strategie schnell aus den Startblöcken kommen. Damit komme ich zum dritten und letzten Teil meiner Rede: Unseren Erwartungen für das aktuelle Jahr 2021.

Hier kann ich Ihnen Positives berichten. Auch wenn es weiter globale Herausforderungen gibt: 2021 wird ein erfolgreiches Jahr für adidas.

Wir freuen uns auf ein tolles Sportjahr mit den Olympischen Spielen in Tokio, der Fußball-Europameisterschaft und der lateinamerikanischen Fußball-Meisterschaft Copa America. Diese Ereignisse eröffnen uns die Möglichkeit, unsere Marke und unsere Produkte vor Milliarden von Menschen zu zeigen. Im Juni wird die deutsche Fußball-Nationalmannschaft zu uns kommen und sich hier auf ihre EM-Spiele vorbereiten. Dafür haben wir mit ‚Home Ground‘ ein nachhaltiges Camp im Grünen geschaffen. Dies werden wir nach der EM weiter als temporäre Unterkunft für Angestellte und Partner nutzen.

### **AUSBLICK 2021**

Unsere Kampagnen laufen, unsere Produkte sind gefragt. Deshalb rechnen wir mit einem starken Umsatzwachstum in allen Marktsegmenten. Unsere Umsatzprognose für das Jahr haben wir vergangene Woche sogar nach oben angepasst. Konkret gehen wir nun von einem Umsatzwachstum im hohen Zehnprozentbereich aus. Die Bruttomarge wird bei etwa 52 % liegen. Die operative Marge wird sich auf einen Wert zwischen 9 % und 10 % verbessern. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen wird auf einen Wert zwischen 1,25 Milliarden € und 1,45 Milliarden € klettern.

### **GESCHÄFTSERGEBNISSE 1. QUARTAL 2021**

Das ist eine starke Entwicklung. Sie spiegelt sich bereits in unseren Zahlen zum 1. Quartal wider, die wir vergangene Woche vorgestellt haben. Wir sind in der Tat schnell gestartet. Im 1. Quartal konnten wir den Umsatz um 27 % steigern. Und das, obwohl gerade in Europa noch viele Läden wegen der Lockdowns geschlossen waren und die globalen Lieferketten noch nicht reibungslos

liefen. Unser Online-Geschäft legte um 43 % zu, der Direktvertrieb insgesamt um über 30 %. Unsere operative Marge lag bei mehr als 13 Prozent. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg auf 502 Millionen €.

## **DIVIDENDENVORSCHLAG**

Basierend auf unserem positiven Ausblick und dem gestärkten Finanzprofil wollen wir die Dividendenzahlungen wieder aufnehmen. Im vergangenen Jahr hatten Sie einer Aussetzung der Dividende für das Geschäftsjahr 2019 zugestimmt. Wir schlagen Ihnen daher heute für das Jahr 2020 eine Dividende von 3,00 € je Aktie vor. Das entspricht einer Ausschüttungssumme von 585 Millionen €.

## **OWN THE GAME - ZUSAMMENFASSUNG**

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, ich hoffe, ich konnte Ihnen heute einen guten Überblick darüber geben, wo das Unternehmen adidas steht. Lassen Sie mich zusammenfassen:

Wir haben adidas trotz aller Herausforderungen 2020 zu einem besseren Unternehmen gemacht.

Mit einer starken Strategie sind wir für die kommenden Jahre sehr gut aufgestellt.

„Own the Game“ ist eine Wachstums- und Investitionsstrategie, die aus dem Sport kommt. Bis 2025 machen wir die Marke adidas noch glaubwürdiger und stärker. Wir bringen die Erlebnisse für unsere Konsumenten digital und offline auf eine neue Ebene. Wir werden noch nachhaltiger.

Basierend auf diesen Schwerpunkten wollen wir Umsatz, Profitabilität und Cash-Flow deutlich steigern.

Ins laufende Jahr sind wir gut gestartet. Deshalb haben wir unsere Umsatzprognose vergangene Woche nach oben angepasst.

2021 wird ein erfolgreiches Jahr für adidas.

Es ist das erste Jahr, in dem wir unsere neue Strategie konsequent umsetzen.

Es wird hoffentlich auch das Jahr, in dem die Welt die Corona-Pandemie besiegt.

Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Vertrauen.

Bitte bleiben Sie gesund.