





**Dieser Bericht beschreibt die Anstrengungen,  
die wir Tag für Tag unternehmen, um die vielfältigen  
Herausforderungen an unseren Konzern in aller Welt zu meistern.**

Vom Einsatz, der von uns gefordert wird, um unter den verschiedensten Bedingungen auf allen Ebenen unserer Geschäftstätigkeit Fortschritte zu erzielen. Von unserem stetigen Streben nach Verbesserungen, **indem wir unsere Fähigkeiten weiterentwickeln und unsere Verfahren optimieren – indem wir niemals still stehen und uns nicht darauf verlassen, dass morgen alles genau so sein wird wie heute.**

Vor allem aber soll dieser Bericht zeigen, dass wir flexibel und zielgerichtet handeln, dass wir unsere Leidenschaft und unser Engagement dazu einsetzen, um nachhaltig auf Erfolgskurs zu bleiben.

# Inhalt

adidas-Salomon ist ein weltweiter Anbieter von Sportartikeln, der den größten Teil seiner Produkte von unabhängigen Zulieferern herstellen lässt. Dieser Bericht beschreibt die konzernweiten Ziele, Strategien, Programme und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in unseren Zulieferfabriken und zur Reduzierung der Umweltauswirkungen durch unser Unternehmen.

Wo keine konzernweite Berichterstattung möglich ist, weisen wir ausdrücklich darauf hin.

Dieser Bericht umfasst das Kalenderjahr 2004 und wird zusammen mit unserem Geschäftsbericht veröffentlicht.

1



SEITE 4

## Vorwort des Vorstandsvorsitzenden

Der Vorstandsvorsitzende Herbert Hainer stellt den Bericht vor und fasst Erfolge sowie Misserfolge auf unserem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen zusammen.

SEITE 5

## Unser Unternehmen

Dieser Abschnitt gibt den Rahmen für die Folgekapitel des Berichts vor. Er beginnt mit dem Konzernprofil und der Zusammenfassung unserer Ergebnisse. Anschließend legen wir die Grundwerte dar, auf denen unser Nachhaltigkeitskonzept basiert, und beschreiben, wie sich unsere Corporate Governance Strukturen und Managementprozesse an den Herausforderungen orientieren, mit denen wir konfrontiert sind.

2



SEITE 15

## Unsere Stakeholder

Es ist wichtig, die Belange unserer verschiedenen Stakeholder in unserer Arbeit zu berücksichtigen, und wir sind deshalb sehr an ihrer Meinung interessiert. Durch den Dialog mit Arbeitnehmern, Treffen mit Analysten sozialverantwortlicher Investmentfonds und der Zusammenarbeit mit Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) sowie anderen Sportartikelmarken verschaffen wir uns ein besseres Verständnis wichtiger Fragen und Belange sowie möglicher Lösungsansätze.

Die Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben stehen im Mittelpunkt eines Großteils unserer Arbeit. Im Berichtsjahr haben wir neue Wege erforscht, um sie einzubeziehen und von ihnen zu erfahren, ob und inwieweit unsere Initiativen zu einer Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen beitragen.

3



SEITE 22

## Verbesserte Zusammenarbeit mit Zulieferern

Um eine dauerhafte Umsetzung unserer Sozial- und Umweltstandards in unserer Beschaffungskette zu erreichen, haben wir uns für ein Konzept der strategischen Überwachung entschieden, das nicht nur die Einhaltung unserer Standards kontrolliert, sondern auch die vorhandenen Managementsysteme und deren Effektivität beurteilt.

2004 haben wir unser fünfstufiges Fabrikbewertungssystem überarbeitet. Zulieferer lassen sich zukünftig danach beurteilen, wie effektiv sie in Bezug auf Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und faire Beschäftigungsbedingungen sind.



In den Fabriken unserer Schuhlieferanten wurde weiterhin daran gearbeitet, den Einsatz von Lösungsmitteln, die flüchtige organische Verbindungen (VOC) enthalten und die Atembeschwerden auslösen können, zu verringern. 2004 ist es gelungen, den Verbrauch pro Schuhpaar auf durchschnittlich 22 Gramm zu senken – das ist weniger als der in der europäischen VOC-Richtlinie vorgeschriebene Grenzwert, der ab dem Jahr 2007 gilt.

Bei der Identifizierung, Strukturierung, Auswertung und Präsentation der für unseren Sozial- und Umweltbericht relevanten Fakten und Zahlen orientieren wir uns an den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Aus dem Überblick auf Seite 58 geht hervor, wo wir den GRI-Empfehlungen bereits entsprechen und wo unsere Berichterstattung noch Lücken aufweist.

4



5



6



7



**SEITE 33**

**Beschäftigungsstandards, Sicherheit und Gesundheit**

Von unseren Zulieferbetrieben werden wir zukünftig verlangen, dass sie Managementsysteme für Personalwesen, Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz einrichten, welche ihnen die Umsetzung und langfristige Einhaltung unserer Standards in eigener Regie erleichtern sollen. Wir unterstützen unsere Zulieferer weiterhin bei der Einführung solcher Systeme und arbeiten gemeinsam mit anderen Markenunternehmen an einem entsprechenden Industriestandard für ein Personalmanagementsystem.

**SEITE 42**

**Umweltleistungen**

Wir sind bestrebt, Umweltprobleme bereits im Designstadium unserer Produkte zu eliminieren, wobei es jedoch gilt, das richtige Gleichgewicht zwischen unseren Umweltzielen und den Marktanforderungen zu finden. Auch hier fördern wir die Einrichtung von Managementsystemen und bieten spezielle Schulungen für unsere Zulieferer an, wie zum Beispiel Unterstützung bei der Erarbeitung von Umweltleistungsindikatoren.

**SEITE 50**

**Gemeinnütziges Engagement**

Bei unserem gemeinnützigem Engagement verfolgen wir einen dezentralen Ansatz, der es unseren Tochtergesellschaften und Konzernbereichen erlaubt, auf den jeweiligen Bedarf vor Ort gezielt zu reagieren. Derzeit erarbeiten wir entsprechende Richtlinien, um ein effektiveres Management unseres gemeinnützigem Engagements auf Konzernebene sowie bei den Vertriebsgesellschaften zu gewährleisten.

**SEITE 53**

**Fortschritte und zukünftige Ziele**

In diesem Abschnitt fassen wir zusammen, was in Bezug auf unsere Ziele für 2004 erreicht wurde und was wir uns für 2005 vorgenommen haben. Eine tabellarische Übersicht gibt Auskunft darüber, inwieweit wir die Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) für Nachhaltigkeitsberichte erfüllen.

**Berichtsumfang** Der vorliegende Bericht zeigt auf, wo wir im Hinblick auf unsere Zielvorgaben des Vorjahres Fortschritte gemacht haben, und führt eindeutige Ziele für 2005 an. In einigen Fällen verweisen wir den Leser auf weitere Informationen in unserem Geschäftsbericht oder auf unserer Internetseite. Dieser Bericht geht auf das berechnete Interesse unserer Stakeholder ein, mehr über unsere Aktivitäten zu erfahren, in diesem Jahr vor allem über unsere konzerninternen Prozesse. Aus diesem Grund haben wir den Umfang des Berichts ausgeweitet und grundlegende Informationen über konzerninterne Aktivitäten im Bereich Soziales und Umwelt sowie über die Arbeit unseres globalen Human Resources Teams (Global HR) einbezogen. Auf diese Weise orientieren wir uns zunehmend an den Richtlinien der Global Reporting Initiative (siehe Seite 58).

**Verifizierung** Wir haben Verständnis dafür, wenn bestimmte Stakeholder verlangen, dass Unternehmen die in ihren Nachhaltigkeitsberichten veröffentlichten Inhalte und Daten von unabhängiger Stelle prüfen lassen. Wir sind bemüht, unsere Berichtssysteme für die Daten der Zuliefererüberwachung laufend zu verbessern, sind jedoch der Auffassung, dass sich viele der gesammelten Daten, insbesondere im Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen, nicht einheitlich überprüfen lassen. Eine unabhängige Berichtsverifizierung würde daher in diesem Stadium keinen zusätzlichen Nutzen erbringen. Wir befürworten allerdings durchaus eine unabhängige Überprüfung der Arbeitsbedingungen sowie der Verfahren und Überwachungskonzepte zur Durchsetzung unserer Standards. Deshalb enthält der Bericht Angaben, die jährlich von der Fair Labor Association (FLA) überprüft werden. Außerdem verweisen wir auf Daten, die bei der Zertifizierung von Zulieferfabriken oder konzerneigenen Betrieben nach ISO, EMAS und OHSAS verifiziert wurden.

# Vorwort des Vorstandsvorsitzenden

**Erfolg im Sport bedeutet Herausforderungen zu meistern, unter allen Bedingungen.  
Gleiches gilt auch für adidas-Salomon: In unserem Bestreben, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu sein, stellen wir uns internen und externen Herausforderungen – wo immer wir tätig sind.**

Intern ist die nachhaltige Einbindung und Ausrichtung unserer Mitarbeiter auf unsere unternehmerischen Strategien und Maßnahmen in über einhundert Ländern eine immer neue Herausforderung. Extern bringen der Ablauf des Multifaserabkommens sowie der Wegfall des Quotenschutzes bei Textilien und Bekleidung bedeutende strukturelle Veränderungen für die internationale Bekleidungsindustrie mit sich. Wir sind jedoch bestens platziert, um diese Veränderungen zu bewältigen.

In unserem fünften Sozial- und Umweltbericht geben wir Auskunft über unsere Fortschritte im Hinblick auf die Ziele, die wir uns für das Jahr 2004 im Bereich Soziales und Umwelt gesetzt hatten, und nennen unsere Ziele für 2005.

Die aktive Auseinandersetzung mit unseren Stakeholdern gehört zu den Grundsätzen unseres Konzerns. 2004 führten wir in allen Regionen einen intensiven Dialog mit Arbeitern in unseren Zulieferbetrieben. Ihr Wohl ist uns ein zentrales Anliegen und ihr Feedback gibt wertvollen Aufschluss über die Effektivität unseres sozialen Engagements.

Wir haben die Verfahren zur Durchsetzung unserer Standards durch strenge Vorprüfungen neuer Zulieferer, neue Richtlinien und systematische, schriftliche Verwarnungen weiter verfeinert. Die Kontrolle der Einhaltung von Standards ist jedoch nur ein Teil der Antwort – um eine nachhaltige Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards zu erreichen, müssen sich unsere Zulieferer aktiv und eigenverantwortlich dafür engagieren. 2004 machten wir hier wesentliche Fortschritte, indem wir neue Leistungsindikatoren zur Beurteilung der Geschäftspartner erarbeiteten und unsere Schulungen für Zulieferer entsprechend ausrichteten. Ebenso haben wir im Konzern unser Verfahren zur Leistungsbewertung und Personalentwicklung im Rahmen der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung umgestaltet. Damit identifizieren wir nicht nur spezifische, aufgabenbezogene Fähigkeiten und Kompetenzen, die wir für die Bewältigung der in uns gesetzten Erwartungen benötigen, sondern richten Management und Mitarbeiter auch auf das gemeinsame Bekenntnis zu einer stetigen Verbesserung aus.

Unsere Stakeholder erwarten von uns, Verantwortung für unsere betrieblichen Aktivitäten zu übernehmen, und wir bekennen uns zu verantwortungsvollem Handeln und transparenter Berichterstattung. Seit 1999 nehmen wir am Programm der Fair Labor Association teil, die unabhängige Audits bei einer Reihe unserer Zulieferer durchführt und deren Ergebnisse veröffentlicht. Dieses Jahr haben wir auch detaillierte Informationen zu unserem Personalmanagement in unseren Bericht aufgenommen und orientieren uns damit zunehmend an den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Unsere Bemühungen sind nicht unbemerkt geblieben: Bereits zum fünften Mal in Folge wurde adidas-Salomon im Dow Jones Sustainability Index für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen als branchenführend im Sektor Textilien und Bekleidung eingestuft. Zudem sind wir im FTSE4GOOD Europe Index und im Ethibel ESI Europe Index vertreten.

2004 haben wir viel erreicht, konnten jedoch nicht alle unsere Ziele realisieren.

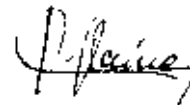
Laufende Verbesserungen bei der Umsetzung unserer Sozial- und Umweltstandards in der Beschaffungskette werden eine vorrangige Aufgabe bleiben. So verlangen wir zum Beispiel von unseren Hauptzulieferern, dass sie die Einhaltung dieser Standards bei ihren Material- und Komponentenlieferanten überwachen, hierfür erforderliche Abverfolgungssysteme und Schulungsprogramme sind jedoch noch nicht vollständig eingerichtet worden.

Wir haben das gemeinnützige Engagement unserer Konzernbereiche und unserer Zulieferer untersucht, die Ausarbeitung einer konzernweiten Strategie dauert jedoch länger als erwartet. Davon unberührt bleibt allerdings unser nachhaltiges Engagement zur Unterstützung von Menschen in Not. Ich persönlich habe mich anlässlich der Fußballeuropameisterschaft 2004 sehr gern an einer Aktion für an Leukämie erkrankte Menschen in Herzogenaurach beteiligt. Zusammen mit vielen anderen Unternehmen und Menschen in aller Welt spendeten adidas-Salomon und seine Mitarbeiter für den Wiederaufbau in den von der Tsunami-Katastrophe heimgesuchten Gebieten im Indischen Ozean.

Auch in 2005 werden wir unser Bemühen fortsetzen, die Eigenverantwortlichkeit in den Betrieben entlang unserer Beschaffungskette zu fördern. Wir werden unser Konzept der strategischen Überwachung ausweiten, um weitere nachhaltige Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen zu erzielen. Unsere kleinen und mittleren Geschäftspartner werden wir mit neuen Leitlinien bei der Einführung besserer Arbeitsmethoden unterstützen.

Unsere Sozial- und Umweltprogramme und andere Konzernaktivitäten müssen noch besser ineinander integriert werden, indem wir zum Beispiel das neue Fabrikbewertungssystem in die Gesamtbewertung für Zulieferer einbinden. Außerdem werden wir versuchen, weitere Synergien zwischen unseren Lean-Programmen zur Effizienzsteigerung und den Rechten der Arbeitnehmer in unserer Beschaffungskette in Bezug auf Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsschutz auszuloten. Überdies werden wir 2005 unsere betrieblichen Programme für unsere Mitarbeiter zu den Themen Work-Life-Balance und Diversity Management ausbauen, mit dem Ziel, unserer Rolle als verantwortungsbewusstes Unternehmen in der Gesellschaft nachhaltig nach innen und außen gerecht zu werden.

Auf Seite 57 dieses Berichts finden Sie unsere Ziele für 2005. Sicherlich, sie sind ehrgeizig und werden uns fordern. Ich bin jedoch fest davon überzeugt, dass wir durch den optimalen Einsatz unseres Teams und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern die Herausforderungen des kommenden Jahres bewältigen werden.



Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender



## Unser Unternehmen

Um unsere Leistungen in Bezug auf Nachhaltigkeit  
beurteilen zu können,  
**benötigen Sie ein genaues Bild von  
unserem Unternehmen, unseren Werten  
und unserem strategischen Konzept zur  
Bewältigung von Herausforderungen.**

## Konzernprofil

Mit einem weltweiten Marktanteil von rund 15% gehört adidas-Salomon zu den Topunternehmen der Sportartikelbranche. Der Konzern gliedert sich in drei große Markenbereiche: adidas, Salomon und TaylorMade-adidas Golf. Wir beliefern Groß- und Einzelhändler in aller Welt und betätigen uns als Sponsor von Sportorganisationen, Teams, einzelnen Athleten und Sportveranstaltungen.

**UNSERE MARKEN** adidas-Salomon bietet weltweit eine breite Markenpalette für alle Sportkategorien an.

adidas gehört zu den führenden Marken in Sachen Sportschuhe, Sportbekleidung und Sportzubehör und umfasst drei Divisionen: Sport Performance, Sport Heritage und Sport Style.

Salomon ist unsere „Freedom Action Sports“ Marke. Mit führenden Positionen im Alpin-, Ski-Nordisch- und Snowboard-Bereich baut Salomon auch aktiv seine Präsenz bei Sommersportarten und alternativen Sportarten sowie bei Softgoods aus. Zur Salomon Markenfamilie gehören Salomon, Mavic-adidas Cycling, Arc'Teryx, Bonfire und Cliché.

Das umfangreiche Produktangebot von TaylorMade-adidas Golf umfasst Golfschläger, Schuhe, Bekleidung und Accessoires unter den Markennamen TaylorMade, adidas Golf und Maxfli.

**UNSERE STANDORTE** Der Konzern, einschließlich seiner über 100 Tochtergesellschaften weltweit, wird vom Hauptsitz im deutschen Herzogenaurach aus geleitet. Hier sind auch die Geschäftsbereiche für Running, Fußball und Tennis sowie der Großteil unserer Forschungs- und Entwicklungsabteilung angesiedelt. Ein weiterer wichtiger Standort ist Portland im US-Bundesstaat Oregon, der Sitz von adidas America, Inc. sowie der Geschäftsbereiche Basketball, Adventure und Alternative Sports. Der Geschäftsbereich Golf hat seinen Sitz im kalifornischen Carlsbad. Der Hauptsitz für die Geschäftsbereiche Winter Sports und „Freedom Action Sports“ befindet sich im französischen Annecy. Hinzu kommen Design- und Entwicklungsabteilungen für die jeweiligen Geschäftsaktivitäten an mehreren Standorten weltweit.

adidas-Salomon International Sourcing Ltd (aSIS), eine hundertprozentige Tochtergesellschaft mit Sitz in Hongkong, ist für die weltweite Beschaffung zuständig. aSIS Beschaffungsbüros befinden sich in Brasilien, China, Indonesien, Korea, Pakistan, Taiwan und Thailand, in der Türkei und in Vietnam.

**UNSERE MITARBEITER** Zum 31. Dezember 2004 beschäftigte adidas-Salomon 17.023 Mitarbeiter, das sind 8,5% mehr als im Vorjahr.

adidas-Salomon beschäftigt Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen, Nationalitäten und Kulturkreise. Bei 45% unserer Beschäftigten handelt es sich um Frauen. In unserer Konzernzentrale in Herzogenaurach arbeiten Leute aus mehr als 40 Ländern. Näheres über unsere Mitarbeiter finden Sie auf den Seiten 34 und 35.

**BÖRSENNOTIERUNG** adidas-Salomon ist eine in Deutschland an der Frankfurter Börse und an anderen regionalen Börsen notierte Aktiengesellschaft. Die Aktie ist im DAX, dem deutschen Spitzenindex, vertreten.

**ZULIEFERER** adidas-Salomon arbeitet weltweit mit über 800 unabhängigen Zulieferern zusammen, die unsere Produkte in 65 Ländern herstellen. 60% der Zulieferbetriebe befinden sich in Asien, 20% auf dem amerikanischen Kontinent und 20% in Europa und Afrika. Zusammen beschäftigen diese Fabriken über 430.000 Arbeiter, mehr als 85% davon in Asien.

**LIZENZNEHMER** In einigen Segmenten und Absatzmärkten hat adidas-Salomon Lizenzen für das Design, die Entwicklung, die Herstellung und den Vertrieb bestimmter Produktreihen an unabhängige Drittunternehmen vergeben. adidas arbeitet derzeit mit 19 solcher Lizenznehmer zusammen, die ihrerseits Produkte von 136 Zulieferern in 24 verschiedenen Ländern beziehen.

**FINANZKENNZAHLEN** Nachhaltigkeit spielt für ein langfristiges, stabiles Wachstum auf der Basis solider Finanzen eine ebenso tragende Rolle wie für soziale und umweltrelevante Belange. In den Tabellen auf Seite 7 sind unsere Finanzkennzahlen für 2004 im Vergleich zu den vorangegangenen zwei Jahren ausgewiesen.

adidas



Salomon



TaylorMade-adidas Golf



MAXFLI



### Gesamtzahl hergestellter adidas Produkte<sup>1</sup>

Produktkategorie	2004	2003	2002
Sportschuhe (Mio. Paare)	108.67	111.29	99.57
Sportbekleidung (Mio. Einheiten)	157.64	146.72	129.30
Sportzubehör <sup>2</sup> (Mio. Einheiten)	31.09	27.63	24.43

<sup>1</sup> Internationale Produktkollektion mit Ausnahme von Salomon, TaylorMade und Mavic Sportausrüstung  
<sup>2</sup> z.B. Taschen, Bälle, Schutzausrüstung

### Gesamtzahl hergestellter TaylorMade-adidas Golf Produkte<sup>1</sup>

Produktkategorie	2004	2003	2002
TAYLORMADE GOLFAUSRÜSTUNG (MIO. EINHEITEN)			
Metallhölzer	2.38	2.10	1.45
Eisen	2.62	2.82	1.66
Putter	0.24	0.29	0.18
Kinderschläger	0.05	0.03	0.01

Produktkategorie	2004	2003	2002
TAYLORMADE SOFTGOODS (MIO. EINHEITEN)			
Taschen	0.26	0.33	0.17
Handschuhe	1.29	1.80	0.28
Bälle <sup>2</sup>	4.57 <sup>3</sup>	4.46 <sup>4</sup>	4.49 <sup>4</sup>
Mützen	0.60	0.61	0.32
Accessoires	2.04	1.11	0.38

<sup>1</sup> Mit Ausnahme von adidas Golf

<sup>2</sup> In Dutzenden

<sup>3</sup> Bälle von Dunlop Slazenger und GTS hergestellt

<sup>4</sup> Bälle von Dunlop Slazenger hergestellt

### Gesamtzahl hergestellter Salomon Softgoods-Produkte<sup>1</sup>

Produktkategorie	2004	2003	2002
Sportschuhe (Mio. Paare)	3.07	2.99	2.34
Sportbekleidung (Mio. Einheiten)	0.96	0.60	0.51
Accessoires + Ausrüstung (Mio. Einheiten) (Taschen, Handschuhe und Mützen)	0.90	0.87	1.02

<sup>1</sup> Internationale Produktkollektion mit Ausnahme von Salomon Hardgoods, z.B. Ski, Boards, Bindungen

### Gesamtzahl hergestellter Salomon Hardgoods-Produkte

Produktkategorie	2004	2003	2002
SNOWBOARD (MIO. EINHEITEN)			
Board	0.11	0.11	0.12
Bindung	0.14	0.13	0.12

Produktkategorie	2004	2003	2002
ALPIN (MIO. EINHEITEN)			
Ski	0.69	0.72	0.74
Bindung	1.22	1.21	1.30
Stiefel	1.20	1.19	1.14

Produktkategorie	2004	2003	2002
LANGLAUF (MIO. EINHEITEN)			
Bindung	1.10	0.83	0.68
Stiefel	0.45	0.46	0.46

Produktkategorie	2004	2003	2002
WANDERN/KLETTERN (MIO. PAARE)			
Stiefel	0 <sup>1</sup>	0 <sup>1</sup>	0.07

Produktkategorie	2004	2003	2002
INLINE SKATES (MIO. PAARE)			
ILS	0.46	0.46	0.31

Produktkategorie	2004	2003	2002
MAVIC (MIO. PAARE)			
Felgen	1.41	1.56	1.70
Räder	0.63	0.55	0.45

<sup>1</sup> Anzahl der Wander-/Kletterstiefel ist in den Angaben für Salomon Softgoods/Sportschuhe enthalten

### Umsatzerlöse (Mio. Euro)

Nach Marken	2004	2003	2002
adidas	5.174	4.950	5.105
Salomon	653	658	684
TaylorMade-adidas Golf	633	637	707

### Nach Regionen

Region	2004	2003	2002
Europa	3.470	3.365	3.200
Nordamerika	1.486	1.562	1.960
Asien	1.251	1.116	1.166
Lateinamerika	224	179	163

### Nach Produktkategorien

Produktkategorie	2004	2003	2002
Sportschuhe	2.700	2.767	2.851
Sportbekleidung	2.519	2.222	2.288
Sportzubehör	1.259	1.278	1.385

### Finanz-Highlights (IFRS)

Operative Highlights (in Mio. Euro)	2004	2003	2002
Umsatzerlöse	6.478	6.267	6.523
Gewinn vor Steuern	520	438	390
Gewinn	314	260	229

### Wichtige Kennzahlen (in %)

Kennzahl	2004	2003	2002
Rohertagsmarge	47,2	44,9	43,2
Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	36,7	35,6	34,4
Steuerquote	37,8	38,0	37,9
Gewinn in % der Umsatzerlöse	4,9	4,2	3,5
Eigenkapitalquote	36,8	32,4	25,4

### Kennzahlen pro Aktie (in Euro)

Kennzahl	2004	2003	2002
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	6,88	5,72	5,04
Dividende je Aktie	1,30 <sup>1</sup>	1,00	1,00
Jahresendkurs	118,75	90,30	82,30

Anzahl der ausstehenden Aktien 45.859.000 45.453.750 45.422.500

Rundungsdifferenzen können bei den Prozentangaben und den Zahlen auftreten, die in Millionen dargestellt werden, da die Berechnung immer auf Zahlen in Tausend basiert.

<sup>1</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung

## Umsetzung unserer Werte

Unsere Grundwerte verkörpern, wer wir sind und wonach wir Tag für Tag streben – ein *ehrliches* und *engagiertes* Unternehmen, das für *Authentizität* und *Innovation* steht und seine *Inspiration* aus der *Leidenschaft* für den Sport gewinnt. Unsere Werte, die sich aus dem Sport ableiten, bestimmen unser Handeln ebenso wie unseren Umgang miteinander und mit unseren Stakeholdern.

Unsere Grundwerte sind Meilensteine und Wegweiser. In einer Welt, die von dynamischen Veränderungen, globalen Herausforderungen, zunehmend komplexeren Absatzmärkten und einem immer intensiveren Wettbewerb geprägt ist, sind unsere Grundwerte Fixpunkte, an denen wir uns orientieren und unseren Kurs festlegen.

Wenn wir unseren Werten treu bleiben wollen, müssen wir sie in die alltägliche Praxis umsetzen. Dies erfordert, genau wie im Sport, Einsatz und Ausdauer. Unsere Erfolge sind das konkrete Resultat des täglichen Einsatzes für Planung, Training und die Optimierung unserer Leistung.

- Unsere Grundwerte bestimmen alle Aspekte unserer Geschäftstätigkeit und sind die Basis für:
- > die Nachhaltigkeit unseres Unternehmens, zum Beispiel durch unsere innovativen Ansätze in der Produktentwicklung und unser leidenschaftliches Ziel, uns in unserem Vorgehen von anderen zu unterscheiden
  - > unsere führende Position in Bezug auf Sozial- und Umweltbelange in der Beschaffungskette und die Authentizität, die wir durch unsere "Feldarbeit" zur Umsetzung unserer Standards vor Ort erreichen
  - > die Entwicklung und Bindung unserer Mitarbeiter sowie unser Bekenntnis, eine sichere, anregende Arbeitsumgebung und Leistungskultur zu gewährleisten
  - > unsere Interaktion mit den Standortgemeinden und deren Menschen sowie unsere ehrliche und offene Kommunikation mit unseren Mitarbeitern und anderen Stakeholdern, deren Feedback uns zu noch größeren Anstrengungen inspiriert.

Alle diese Aspekte untermauern unser Bestreben, ein weltweit führender Anbieter der Sportartikelindustrie zu sein.

**NACHHALTIGKEIT** Unsere Prinzipien der Nachhaltigkeit bilden den operativen Rahmen für unsere Entwicklung zu einem nachhaltigeren Unternehmen und die Grundlage für unsere Missionen in den Bereichen Umwelt und Soziales, Human Resources und gemeinnütziges Engagement, wie im Diagramm gegenüber dargestellt.

**UNSERE MISSION IM BEREICH UMWELT UND SOZIALES UND DIE BESCHAFFUNGSKETTE** Als ein führendes sozial- und umweltbewusstes Unternehmen bemühen wir uns um die Umsetzung sicherer, sozialverträglicher und ökologisch nachhaltiger Geschäftspraktiken in unserem eigenen Konzern und bei unseren Zulieferern.

Wir zielen damit auf die Verbesserung unserer Markenwerte ab, und konzentrieren uns auf folgende Aspekte:

- > Umsetzung unserer Ideale zu Gunsten unserer Kunden und der Hersteller unserer Produkte
- > Effektivere Gestaltung unserer Beschaffungskette
- > Stärkung unseres Image und unseres guten Namens
- > Beitrag zur Sicherung einer langfristigen Zukunft für den Sport.

Unsere Grundwerte sind bestimmend für die Nachhaltigkeitsprinzipien und die Missionen unseres Unternehmens



### PRINZIPIEN DER NACHHALTIGKEIT

Unsere Nachhaltigkeitsprinzipien helfen uns dabei, Maßstäbe für unsere eigene Leistung im Bereich Sozialverträglichkeit und Umweltschutz zu setzen. Sie lauten wie folgt:

**Rechtliche Vorschriften** Wir tragen Sozial- und Umweltgesetzen, -direktiven und -richtlinien Rechnung und sind fortlaufend um die Verbesserung unseres Beitrags zu einer Gesellschaft bemüht, die sich an den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung orientiert.

**Management** Wir haben es uns zum Ziel gesetzt:

- > die sozialen und ökologischen Auswirkungen unserer Produkte, Technologien und Verfahren bereits im Design- und Entwicklungsstadium zu analysieren und zu bewerten
- > eindeutige Ziele festzulegen, Aktionspläne zu formulieren und unsere Fortschritte zu überwachen
- > die jeweiligen Ergebnisse zu veröffentlichen.

### Beziehung zu Zulieferern und Kunden

Wir erwarten, dass die Aktivitäten unserer Zulieferer mit den adidas-Salomon Standards of Engagement übereinstimmen. Wir arbeiten partnerschaftlich mit ihnen zusammen, um ihre wie auch unsere Leistung zu verbessern. Unsere Geschäftspartner regen wir dazu an, aktiv auf die sozialen und umweltrelevanten Auswirkungen ihrer Aktivitäten Einfluss zu nehmen.

**Unterstützung** Wir unterstützen soziale und Umweltschutzprojekte und gehen Partnerschaften mit Unternehmen und Organisationen ein, die direkt oder indirekt zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

### Dialog mit unseren Stakeholdern

Wir suchen den Dialog mit unseren Stakeholdern und haben ein offenes Ohr für ihre Belange. Um eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens und Respekts zu fördern, informieren wir sie regelmäßig über die Fortschritte unseres Konzerns im Hinblick auf Sozialverträglichkeit und Umweltschutz.

Als ein Unternehmen mit umfangreicher Produktionserfahrung, das die Herstellung seiner Produkte jedoch weitgehend ausgelagert hat, wissen wir, dass eine unserer größten Herausforderungen darin besteht, in den Fabriken unserer Zulieferer für faire, sichere und umweltverträgliche Arbeitsbedingungen zu sorgen. Die Tatsache, dass wir mit einem internationalen Netz von Auftragnehmern und Zulieferern operieren, enthebt uns keineswegs der Verantwortung dafür, wie und unter welchen Bedingungen unsere Produkte hergestellt werden. Es ist daher unser Ziel, die Sozial- und Umweltverträglichkeit in unserer Beschaffungskette und das Leben der Beschäftigten in unseren Zulieferfabriken zu verbessern. Unser Konzept zielt auf die Eigenverantwortlichkeit unserer Zulieferer ab, und zwar durch mehr Verantwortung und Transparenz und die nachhaltige Einhaltung unserer Standards. Eine ausführliche Beschreibung unserer diesbezüglichen Bemühungen finden Sie weiter unten in diesem Abschnitt unter „Sozial- und Umweltbelange in unserer Beschaffungskette“ sowie in den Abschnitten „Beschäftigungsstandards, Sicherheit und Gesundheit“ und „Umweltleistungen“.

#### **ENTWICKLUNG UND ERHALTUNG EINES FÜHRENDEN TEAMS – UNSERE MISSION IM BEREICH HUMAN RESOURCES**

Der Erfolg unseres Konzerns beruht auf dem Engagement und den Fähigkeiten der Menschen, die für uns arbeiten. Wir haben uns vorgenommen, das führende globale Team in der Sportartikelbranche aufzubauen.

Unsere Mission:

- > Schaffung einer Arbeitsumgebung, die Teamgeist, Leidenschaft, Engagement und Leistung fördert
- > Vermittlung einer Leistungskultur, die auf starken Führungsqualitäten basiert und zu Spitzenleistungen anregt
- > Sensibilisierung für unsere Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt – die Respektierung der Rechte jedes Einzelnen sowie der Gesetze und Kulturen der Länder, in denen wir tätig sind
- > Gewährleistung einer sicheren Arbeitsumgebung.

Was wir konkret tun, um dies zu erreichen, ist im Abschnitt „Beschäftigungsstandards, Sicherheit und Gesundheit“ näher beschrieben.

**UNSERE MISSION IM BEREICH GEMEINNÜTZIGES ENGAGEMENT** Wir sind davon überzeugt, dass die Entwicklung guter und dauerhafter Beziehungen zu unseren lokalen Partnern und unser aktiver Einsatz für gemeinnützige Zwecke wesentlich zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen.

Als Mitglied unserer Standortgemeinden wollen wir unserer Rolle als verantwortungsbewusstes Unternehmen gerecht werden. Wir tun dies auf verschiedene Weise, durch Spenden, freiwillige Tätigkeiten und Programme zur Förderung kommunaler Beziehungen. Näheres hierzu finden Sie im Abschnitt „Gemeinnütziges Engagement“.

## **Umgang mit sozialen und Umweltthemen**

Das globale Geschäftsumfeld der Sportartikelindustrie stellt adidas-Salomon ständig vor eine Vielzahl an Herausforderungen und Risiken. Im Bereich Soziales und Umwelt sind dies speziell Herausforderungen in Bezug auf unsere Verantwortung gegenüber unseren eigenen Mitarbeitern, den Beschäftigten in den Fabriken unserer Zulieferer und unserer Umwelt.

**EXTERNE HERAUSFORDERUNGEN** Die Anforderungen an Unternehmen sind in den letzten Jahren zunehmend komplexer geworden. Beispiele hierfür sind die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Beschaffungskette sowie Anforderungen bezüglich der transparenten, verifizierbaren Einhaltung gesetzlicher Vorschriften.

Die Nachfrage nach Produkten mit kürzeren Lieferzeiten und günstigeren Preisen hat Auswirkungen auf die Durchsetzung einer 60-Stunden-Arbeitswoche in den Zulieferbetrieben. Aus diesem Grund haben wir Produktionseffizienz-Programme in unserer Beschaffungskette sowie die Entwicklung unterstützender Managementsysteme für Personalwesen sowie Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (SGU) vorangetrieben. Während wir die Beschäftigungsbedingungen in Niedriglohnbranchen und in Industriezweigen mit einem hohen Anteil an Wanderarbeitern kontrollierten, galt es gleichzeitig, kürzere Lieferfristen zu realisieren, ohne Abstriche bei der Einhaltung unserer Standards vorzunehmen, d.h. wir mussten gezieltere strategische Überwachungsverfahren entwickeln – siehe hierzu „Verbesserung der Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern“ (Seite 22-32).

Die Forderung nach mehr Transparenz bewirkte eine verstärkte Zusammenarbeit mit Stakeholdern auf allen Ebenen, auch mit den Arbeitern, und bessere Abläufe für die Behandlung von Fragen, Beschwerden und Vorwürfen – siehe „Unsere Stakeholder“ (Seite 15-21). Zur Eliminierung von trügerischen Praktiken wie doppelter Buchführung (mit der einige Fabriken die Überschreitung der Arbeitszeiten oder die Nichtzahlung von Löhnen zu vertuschen suchen) mussten wir nicht nur unsere bisherige Rolle und unsere Überwachungsmethoden grundlegend überdenken, sondern auch unser Fabrikbewertungssystem. Unser neu gestaltetes fünfstufiges Fabrikbewertungssystem ist jetzt darauf ausgerichtet, den Einsatz und das Verhalten des Managements zu erfassen und die Ergebnisse klar und deutlich an die Zulieferer und an die Entscheidungsträger unserer Beschaffungsorganisation zu berichten – siehe „Beschäftigungsstandards, Sicherheit und Gesundheit“ (Seite 33-41).

Mit dem Ablauf des Multifaserabkommens (MFA) im Dezember 2004 richtete sich das Interesse der Stakeholder verstärkt auf unsere Beschaffungsaktivitäten, insbesondere auf das Wachstum und die Konsolidierung unserer Beschaffungskette. Der Wegfall des MFA hatte zwar nur geringe Auswirkungen auf unsere Beschaffungsstrategie, führte jedoch dazu, dass wir von verschiedenen Stakeholdergruppen häufiger auf die Integrität dieser Strategie angesprochen wurden – siehe „Beschaffungsstrategie“ (Seite 11).

Im Sinne der Stakeholder, die eine Verifizierung unserer Aktivitäten verlangen, erfüllen wir weiter unsere Verpflichtungen als Teilnehmer am FLA-Programm und unterziehen uns unabhängigen Audits. Darüber hinaus beauftragen wir unabhängige Sachverständige mit der Beurteilung technischer Projekte im Zusammenhang mit unseren Standards of Engagement (SOE) und halten unsere Zulieferer an, entsprechende Managementsysteme wie ISO, EMAS und OHSAS, die eine externe Überprüfung voraussetzen, in ihren Betrieben einzuführen (siehe Seite 30 und 37-39).

**INTERNE HERAUSFORDERUNGEN** Als international operierendes Unternehmen sehen wir uns vielfältigen Herausforderungen in Bezug auf unsere Mitarbeiter gegenübergestellt. Deshalb muss unsere Personalpolitik:

- > Mitarbeitervielfalt als Anregung und nicht als Restriktion verstehen
- > demographische Veränderungen verfolgen und ihnen durch geeignete Strategien zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern sowie durch betriebliche Programme zur Harmonisierung von Beruf und Privatleben („Work-Life-Balance“) Rechnung tragen

- > die globale Natur des Marktes durch eine globale Belegschaft und die Förderung von Mobilität reflektieren
- > die Gesetze und Vorschriften in den verschiedenen Ländern befolgen und kulturelle Unterschiede respektieren
- > die Anliegen unserer Mitarbeiter aufnehmen, ihre Bedürfnisse und Leistungsbereitschaft verstehen und ihnen helfen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

Näheres hierzu finden Sie weiter unten sowie in den Abschnitten „Unsere Stakeholder“ (Seite 15-21) und „Beschäftigungsstandards, Sicherheit und Gesundheit“ (Seite 33-41).

**UNSERE CORPORATE GOVERNANCE GRUNDSÄTZE** adidas-Salomon betrachtet gute Corporate Governance als eine wesentliche Voraussetzung für die gezielte Führung des Konzerns in einer zunehmend komplexen, globalisierten Welt. Unter dem Begriff Corporate Governance sind die Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung zusammengefasst, denen unser Konzern seit jeher einen hohen Stellenwert einräumt.

Die adidas-Salomon Corporate Governance Grundsätze wurden erstmals 2003 veröffentlicht. Sie sind auf die Anforderungen des Konzerns zugeschnitten und basieren auf dem Deutschen Corporate Governance Kodex sowie auf den Empfehlungen anderer international anerkannter Verhaltenskodizes. Weitere Informationen zum Thema Corporate Governance bei adidas-Salomon finden Sie auf unserer Internetseite [www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com)

**RISIKOMANAGEMENT** Unter Risiken verstehen wir Faktoren, die die Umsetzung unserer kurzfristigen Ziele oder unserer langfristigen Strategien gefährden. Diese Risiken können interner oder externer Natur sein und müssen konsequent gehandhabt werden.

Die korrekte Beurteilung künftiger Trends und damit einhergehender Risiken ist eine wesentliche Voraussetzung für eine genaue und erfolgreiche Geschäftsplanung in einem schnelllebigem Umfeld wie der internationalen Sportartikelindustrie. Deshalb wird unsere Konzernleitung regelmäßig mit detaillierten Finanzprognosen und qualitativen Informationen zur voraussichtlichen Wirtschaftsentwicklung versorgt. Weitere Informationen über unser Risikomanagement einschließlich Berichterstattung und Kommunikation finden Sie auf unserer Internetseite [www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com)

**PERSONALMANAGEMENT** Personalmanagement ist eine der Kernfunktionen im Rahmen der globalen Organisation unseres Konzerns. Zuständig für diesen Bereich ist die adidas-Salomon Abteilung Global Human Resources (HR), deren Leiter direkt an das zuständige Vorstandsmitglied für Human Resources berichtet. Global HR hat folgende wichtige Aufgaben im Konzern:

- > Personalmanagement und Unterstützung der Schlüsselfunktionen – Global Operations, Global Marketing, Corporate Services, Regionen und Marken
- > Global Services, einschließlich Vergütungs- und Mobilitätsmanagement
- > Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung
- > Interne Sportprogramme und Initiativen zur Harmonisierung von Beruf und Privatleben („Work-Life-Balance“) in Deutschland
- > Gemeinnütziges Programm in Deutschland
- > Abteilungsübergreifende Themen, z.B. HR-Informationssysteme, Kommunikation, Personalmarketing.

Global HR konzentriert sich auf folgende Ziele:

- > Schaffung einer Arbeitsumgebung, die Teamgeist, Leidenschaft, Engagement und Leistung fördert
- > Vermittlung einer Leistungskultur, die auf starken Führungsqualitäten basiert und zu Spitzenleistungen anregt
- > Entwicklung von adidas-Salomon zum bevorzugten Arbeitgeber.

**Betriebsräte** Beteiligung und Mitbestimmung unseres Personals spielen eine wichtige Rolle im Rahmen der Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehungen bei adidas-Salomon. Betriebsräte, die die Ansichten und Interessen der Arbeitnehmer vertreten, bestehen bei der adidas-Salomon AG in Deutschland und bei europäischen Tochtergesellschaften. Der Betriebsrat am Hauptsitz der adidas-Salomon AG befasste sich 2004 vor allem mit folgenden Projekten:

- > neue Lohn- und Gehaltskonzepte und -strukturen
- > neues Programm für Leistungsbewertung und Entwicklungsplanung
- > weitere Verbesserung der internen Vereinbarung über flexible Arbeitszeiten
- > weitere Verbesserung der konzerninternen Programme zur Altersvorsorge, u.a. für ausländische Mitarbeiter.

2003 wurde ein europäischer Betriebsrat (EBR) gegründet, der sich derzeit aus dreizehn delegierten Arbeitnehmervertretern neun europäischer Länder zusammensetzt. Bei seiner Jahresversammlung im Jahr 2004 diskutierte der Betriebsratsausschuss über eine Restrukturierung der Produktionsstandorte in Europa, Lohn- und Gehaltsstrukturen sowie Fragen zur sozialen Verantwortung des Konzerns.

**Interner Verhaltenskodex** Unser interner Verhaltenskodex orientiert sich an den Grundwerten unseres Konzerns und dient unseren Mitarbeitern im Rahmen des täglichen Betriebsablaufs als Maßstab für angemessenes und sozialbewusstes Verhalten. Er enthält Richtlinien zu Themen wie Korruption und Bestechung, Vermeidung von Diskriminierung, Schutz geistiger Eigentumsrechte und Offenbarung von Interessenkonflikten. Zurzeit entwickeln wir einen Berichtsmechanismus, der es unseren Mitarbeitern ermöglichen soll, Fragen und Bedenken unbeeinflusst und vertraulich vorzubringen. Das Resultat wird von der Rechts- und der Personalabteilung sowie anderen Konzernbereichen überprüft.

#### **STEUERUNG UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE**

**Die Struktur unserer Beschaffungskette** adidas-Salomon beauftragt unabhängige Zulieferer in aller Welt mit der Herstellung seiner Produkte. Unsere Beschaffungskette hat nicht nur globale Reichweite, sondern setzt sich auch aus mehreren Ebenen zusammen. Wir arbeiten mit unterschiedlichen Geschäftspartnern, wobei wir mit einigen direkte Geschäftsbeziehungen eingehen, mit anderen hingegen nicht. Wie effektiv wir hinsichtlich der Einhaltung unserer Standards auf unsere Zulieferer einwirken können, hängt von der Intensität unserer Partnerschaft ab und ist oft proportional zu Umfang und Regelmäßigkeit der erteilten Aufträge. Aus diesem Grund streben wir eine weitere Konsolidierung unserer Beschaffungskette an, indem wir mit weniger und stattdessen größeren Fabriken mit höherem Auftragsvolumen zusammenarbeiten.



#### Anzahl der Zulieferbetriebe und eigener Fabriken 2004<sup>1</sup>

Region	Zulieferbetriebe (ohne eigene Fabriken)	Eigene Fabriken	Insgesamt
<b>ASIEN</b>			
adidas	459	1	499
Salomon <sup>2</sup>	10	0	
TaylorMade-adidas Golf <sup>3</sup>	28	1	
<b>AMERIKA</b>			
adidas	114	0	153
Salomon <sup>2</sup>	17	1	
TaylorMade-adidas Golf <sup>3</sup>	20	1	
<b>EUROPA</b>			
adidas	174	1	191
Salomon <sup>2</sup>	13	3	
TaylorMade-adidas Golf <sup>3</sup>	0	0	
<b>Insgesamt</b>	<b>835</b>	<b>8</b>	<b>843</b>

<sup>1</sup> Einschließlich Zulieferbetriebe der Lizenznehmer

<sup>2</sup> Einschließlich Bonfire, Mavic, Arc Teryx und Cliché

<sup>3</sup> Einschließlich Maxfli

#### adidas Lizenznehmer 2004

Produktkategorie	Lizenz- nehmer insgesamt	Anzahl der für Lizenznehmer produzie- renden Fabriken	Anzahl der Herstel- lungs- länder
Bekleidung	12	93	18
Sportzubehör <sup>1</sup>	4	15	7
Uhren	1	25	2
Brillen	1	2	2
Kosmetik	1	1	1
<b>Insgesamt</b>	<b>19</b>	<b>136<sup>2</sup></b>	

<sup>1</sup> Accessoires und Ausrüstung

<sup>2</sup> 2004 befanden sich die 136 Fabriken in 24 verschiedenen Ländern

**Kategorien von Zulieferern** Bei unseren Zulieferern lassen sich allgemein vier Kategorien unterscheiden:

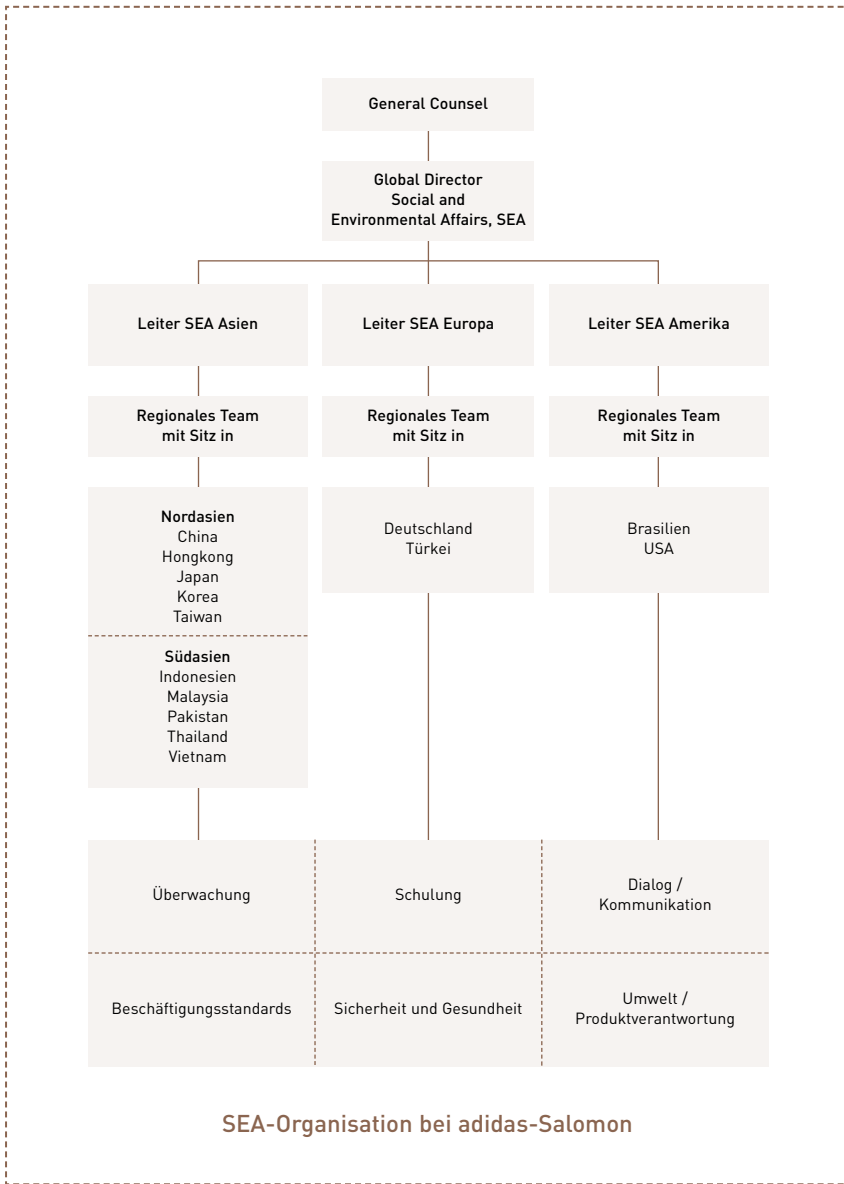
- > **Hauptzulieferer** Zulieferer mit einer direkten vertraglichen Geschäftsbeziehung zu adidas-Salomon, die Produkte für den Export oder den lokalen Markt herstellen. Wir bezeichnen sie als Lieferanten der „Stufe 1“. Die größten dieser Zulieferer verfügen über mehrere Fabriken und Produktionsstandorte in verschiedenen Ländern.
- > **Subunternehmen** Von unseren Zulieferern beauftragte Fabriken, die keine direkte vertragliche Geschäftsbeziehung zu adidas-Salomon haben. Sie müssen jedoch von uns genehmigt und in Bezug auf unsere SOE zugelassen sein.
- > **Rohstofflieferanten und Dienstleister** Zulieferer, die unter Umständen keine direkte Geschäftsbeziehung zu adidas-Salomon haben, von denen unsere Hauptzulieferer jedoch Waren und Dienstleistungen beziehen. Wir bezeichnen sie als Lieferanten der „Stufe 2“. Innerhalb dieser Kategorie gibt es nominierte Rohstofflieferanten, mit denen wir bevorzugt zusammenarbeiten.
- > **Lizenznehmer** Drittunternehmen, die Produkte unter Lizenz von adidas-Salomon entwerfen, herstellen und vertreiben.

**Trends in unserer Beschaffungskette** Unsere strategischen Geschäftspartner in Asien investieren zunehmend in modernere und größere Produktionsstätten, weshalb die Tendenz dort zu weniger, dafür aber größeren Zulieferern geht. Weltweit produzieren mehr als 800 Fabriken Artikel für adidas-Salomon – 60% davon befinden sich in Asien, 20% in Nord- und Lateinamerika und 20% in Europa. Bei acht dieser Produktionsstätten in Deutschland, Frankreich, Italien, den Vereinigten Staaten, Kanada und China handelt es sich um konzerneigene Betriebe. Ein Vergleich unserer Zuliefererzahlen 2004 mit denen des Vorjahres lässt folgende Trends erkennen:

- > wesentlich weniger Zulieferer in Korea (-22), Mexiko (-17), Taiwan (-17), Vietnam (-11) und Brasilien (-9)
- > wesentlich mehr Zulieferer in der Türkei (+8), in Russland (+5), Thailand (+4) und Italien (+4).

**Beschaffungsstrategie** Die Beschaffungsstrategie des Konzerns zielt auf das richtige Gleichgewicht zwischen Sicherheit, Flexibilität und Wachstum ab. Die für den internationalen Exportmarkt bestimmte Produktion basiert auf einem ausgewogenen Portfolio langfristiger strategischer Geschäftspartner in hauptsächlich fünf Ländern, China, Indonesien, Vietnam, Thailand und Türkei, und Indien als einem sechsten Land, welches zukünftiges Beschaffungspotenzial bietet. China nimmt eine vorherrschende Stellung bei Sportbekleidung und Sportzubehör ein und besitzt weiteres Wachstumspotenzial, kommt aber derzeit nur für 30% aller Aufträge unseres Konzerns in diesen Kategorien auf.

Dank der Reife unserer Beschaffungsstrategie und der Betonung langfristiger Beziehungen zu unseren strategischen Partnern hat der Ablauf des MFA nur minimale Folgen für unsere Beschaffungskette. In den letzten drei Jahren haben wir zudem spezielle Initiativen zur fortlaufenden Verbesserung unserer Wettbewerbsfähigkeit vorangetrieben, darunter Effizienzsteigerungsprogramme und die Stärkung von Management- und Kostenkontrollsystemen. Auf diese Weise wurde das Potenzial für so genannte „cut and run“-Szenarien, kurzfristige Auftragsverlagerungen, reduziert. Obwohl die Produktkosten wichtig sind, messen die zentralen Leistungsindikatoren für die Beschaffung vor allem auch Qualität, Lieferzeiten, Managementsysteme, SOE-Umsetzung, Kundenservice und Innovation der Zulieferbetriebe.



### SOZIAL- UND UMWELTBELANGE IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

**Unsere Standards of Engagement** Aufgrund unserer Zusammenarbeit mit Zulieferern in Ländern, in denen die Infrastruktur hinsichtlich sozial- und umweltrelevanter Aspekte und die konsequente Durchsetzung gesetzlicher Vorschriften nicht ausreichend entwickelt sind, werden wir mit Risiken und Herausforderungen in Bezug auf Arbeits- und Umweltbedingungen in Zulieferfabriken konfrontiert. Die Standards of Engagement (SOE) spielen hier als unser Verhaltenskodex eine wichtige Rolle und werden auf Seite 13 ausführlich beschrieben. Die SOE basieren auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der Vereinten Nationen (UN) in Bezug auf Menschenrechte und Beschäftigungspraktiken und folgen dem Verhaltenskodex des Weltverbandes der Sportartikelindustrie (WFSGI). Von allen unseren Zulieferern erwarten wir, dass sie sich an diese Standards halten, die Teil der Herstellerrahmenverträge sind, die der Konzern mit seinen Geschäftspartnern abschließt.

Wir legen Wert auf die Relevanz der SOE und haben deshalb eine Überarbeitung verschiedener Elemente mit Stakeholdern diskutiert. Außerdem haben wir Leitlinien mit Beispielen für vorbildliche Maßnahmen ausgearbeitet, um unseren Zulieferern zu zeigen, wie sich die SOE in die Praxis umsetzen lassen.

**Sozial- und Umweltangelegenheiten** Unser Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (Social and Environmental Affairs, SEA) hat die Aufgabe, die Einhaltung der SOE innerhalb der Beschaffungskette sicherzustellen und weitergehende CSR-Aktivitäten zu organisieren. Das Team wird vom Global Director geleitet, der direkt an den für Recht und Umwelt zuständigen General Counsel berichtet.

2004 bestand das Team aus 33 Experten mit verschiedenen Qualifikationen und Berufserfahrungen – Ingenieuren, Juristen, Personalmanagern und ehemaligen Mitgliedern von Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs). Das Team gliedert sich in drei regionale Gruppen – Asien, amerikanischer Kontinent und Europa. In Asien arbeitet der Großteil des Teams in den Beschaffungsbüros (Liaison Offices) in der Nähe der Zulieferer. 2004 kam es zu folgenden Veränderungen innerhalb des SEA-Teams:

- > Infolge der Schließung des Liaison Office (LO) in Singapur und der Eröffnung eines neuen LO in Schanghai wurden zwei Teammitglieder versetzt und ein drittes Mitglied in China eingestellt.
- > Im Zuge der Verlagerung aller FLA-bezogenen Aufgaben von Europa in die USA wurde im amerikanischen SEA-Team eine neue Position geschaffen.

Das SEA-Team arbeitet eng mit anderen globalen Funktionen wie der Beschaffungsorganisation, Marketing, Produktentwicklung und Global HR zusammen. Es ist direkt an der Entwicklung und Aktualisierung von Konzernstrategien und -abläufen beteiligt, die im Zusammenhang mit Sozial- und Umweltverantwortung, Produktsicherheit sowie der Einhaltung von Umweltgesetzen und -vorschriften stehen. Der unmittelbare Kontakt zu Zulieferern, Behörden und anderen externen Stakeholdern stellt sicher, dass das SEA-Team frühzeitig über soziale und umweltrelevante Belange und Probleme informiert ist. Es berichtet dem Vorstand und der Leitung der Beschaffungsorganisation monatlich über etwaige potenzielle Risiken sowie Probleme im Zusammenhang mit Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz.

# Standards of Engagement

## Authenticity – Inspiration – Passion – Commitment – Innovation – Honesty

Dies sind einige der wichtigsten Werte, für die die adidas-Salomon Gruppe einsteht. Wir messen uns nicht nur selbst an diesen Werten, sondern auch unsere Geschäftspartner.

Wir erwarten von unseren Partnern – gleich ob Auftragnehmer, Subunternehmer, Zulieferer oder andere –, dass sie sich bei der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit entsprechend den vorgenannten Werten fair, integer und verantwortungsbewusst verhalten.

Diese Verhaltensnormen sind für uns maßgeblich, wenn wir Geschäftspartner auswählen und vertraglich an uns binden, die in Übereinstimmung mit unseren Grundsätzen und Werten Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken befolgen. Als Leitprinzipien helfen sie uns aber auch, mögliche Probleme zu identifizieren und sie bereits in der Entstehungsphase gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern zu lösen. Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern, dass sie Aktionspläne zur laufenden Verbesserung betrieblicher Arbeitsbedingungen entwickeln. Die Umsetzung dieser Pläne wird von den Geschäftspartnern selbst, unserem eigenen Team und externen, unabhängigen Teams überwacht.

Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern, dass sie in ihren Werken die Einhaltung folgender Grundsätze und Verfahrensweisen sicherstellen:

### ALLGEMEINER GRUNDSATZ

Unsere Geschäftspartner haben ihre Geschäfte in völliger Übereinstimmung mit den jeweils maßgeblichen gesetzlichen Bestimmungen zu führen.

### BESCHÄFTIGUNGSGRUNDSÄTZE

Wir arbeiten nur mit solchen Partnern zusammen, die ihre Mitarbeiter in Bezug auf Löhne, Sozialleistungen und Arbeitsbedingungen fair und gesetzeskonform behandeln. Insbesondere gilt Folgendes:

**Zwangsarbeit** Geschäftspartner dürfen keine Zwangsarbeiter beschäftigen, weder in Form von Gefangenearbeit, Sklavenarbeit oder einer sonstigen Form von Zwangsarbeit. Kein Mitarbeiter darf mit Gewalt oder durch Einschüchterung zur Arbeit gezwungen werden.

**Kinderarbeit** Geschäftspartner dürfen keine Kinder unter 15 Jahren oder schulpflichtige Kinder in Ländern, in denen das schulpflichtige Alter über 15 Jahren liegt, beschäftigen.

**Diskriminierung** Wir erkennen an und respektieren kulturelle Unterschiede. Wir sind der Meinung, dass Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, beschäftigt werden müssen, nicht aufgrund persönlicher Merkmale oder Überzeugungen. Wir suchen Geschäftspartner, die diese Auffassung mit uns teilen und die sicherstellen, dass sie bei ihren Einstellungs- und Beschäftigungspraktiken niemanden wegen Rasse, nationaler Abstammung, Geschlecht, Religion, Alter, Behinderung, sexueller Orientierung, Familienstand, Mitgliedschaft in einer Organisation oder politischer Überzeugung benachteiligen.

**Löhne und Sozialleistungen** Unsere Geschäftspartner erkennen an, dass Grundlöhne mindestens den Lebensunterhalt und darüber hinaus einige zusätzliche Ausgaben abdecken müssen. Geschäftspartner haben ihren Mitarbeitern den gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlohn bzw. den in

der Branche üblichen Lohn, falls dieser höher liegt, zu bezahlen.

Sie haben den gesetzlich vorgeschriebenen Sozialleistungen Rechnung zu tragen. Löhne müssen entweder bar, per Scheck oder in sonst üblicher Form direkt an die Mitarbeiter ausbezahlt werden; Informationen bezüglich des Lohns müssen den Mitarbeitern in einer für sie klaren und verständlichen Form gegeben werden. Vorschüsse sowie Lohnabzüge sind sorgfältig zu überprüfen und müssen den gesetzlichen Vorschriften entsprechen.

Mitarbeiter müssen für Überstunden zusätzlich zum normalen Lohn gesetzlich vorgeschriebene Zuschläge erhalten. Wo keine gesetzliche Regelung existiert, sind angemessene Zuschläge zu zahlen.

**Arbeitszeit** Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit der Mitarbeiter darf einschließlich Überstunden 60 Wochenstunden nicht übersteigen; gesetzliche Bestimmungen, die niedrigere Höchststunden vorsehen, gehen vor. Mitarbeiter müssen mindestens 24 zusammenhängende Stunden Freizeit pro Woche sowie bezahlten Jahresurlaub erhalten.

**Koalitionsfreiheit** Geschäftspartner haben das Recht jedes Mitarbeiters, Vereinigungen nach eigener Wahl beizutreten bzw. solche zu gründen, anzuerkennen und zu respektieren. Falls gesetzliche Bestimmungen das Koalitionsrecht einschränken, darf der Geschäftspartner seine Mitarbeiter nicht daran hindern, auf alternative Weise legale Vereinigungen zum Aushandeln von Löhnen und Arbeitsbedingungen zu bilden. Zumindest hat der Geschäftspartner Einrichtungen zu schaffen, die dem Informationsaustausch mit Mitarbeitern dienen.

**Disziplinarmaßnahmen** Jeder Mitarbeiter muss mit Würde und Respekt behandelt werden. Kein Mitarbeiter darf körperlicher, sexueller, psychologischer oder verbaler Belästigung oder sonstigem Missbrauch ausgesetzt werden.

### GESUNDHEIT UND SICHERHEIT

Geschäftspartner haben für ein sicheres und die Gesundheit erhaltendes Arbeitsumfeld zu sorgen. Geeignete Vorsorgemaßnahmen gegen Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten sind zu treffen. Dazu gehört auch Schutz vor Feuer, Unfällen und giftigen Substanzen. Beleuchtungs-, Belüftungs- und Heizungsanlagen müssen ausreichend vorhanden sein. Saubere und zahlenmäßig ausreichende sanitäre Einrichtungen müssen den Mitarbeitern jederzeit frei zugänglich sein. Die Fabriken müssen Sicherheits- und Gesundheitsbestimmungen erlassen und deutlich bekannt geben. Falls Unterkünfte für Mitarbeiter gestellt werden, gelten diese Anforderungen auch insoweit.

### UMWELTBESTIMMUNGEN

Geschäftspartner haben die Bedingungen sämtlicher jeweils anwendbarer Umweltgesetze und -bestimmungen zu erfüllen. Unsere Geschäftspartner sollten sich um die ständige Verbesserung der Umweltbedingungen bemühen, unter denen sie selbst und ihre Zulieferer produzieren. Dies bedeutet: die Beachtung des Prinzips der Nachhaltigkeit bei betrieblichen Entscheidungen, der verantwortliche Umgang mit natürlichen Ressourcen, saubere Produktion, Verhinderung von Umweltverschmutzung und die Entwicklung und Verwendung von Materialien, Technologien und Produkten, die sich am Prinzip der Nachhaltigkeit orientieren.

### GEMEINNÜTZIGES ENGAGEMENT

Wir bevorzugen Geschäftspartner, die sich um eine Verbesserung der Bedingungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, bemühen.

### **Zusammenarbeit mit Zulieferern – Förderung von nachhaltiger Standardeinhaltung und Eigenverantwortlichkeit**

Langfristig zielt unsere Strategie darauf ab, unseren Zulieferern ein sozial- und umweltverträgliches Handeln und die konsequente Einhaltung unseres Verhaltenskodex, der „Standards of Engagement“ (SOE), in eigener Regie zu ermöglichen. Gemeinsam mit ihnen haben wir die wesentlichen Aktionsfelder für die Erreichung dieses Ziels identifiziert:

- > Unterstützung unserer Geschäftspartner bei der Entwicklung und Umsetzung effektiver Managementpraktiken in Bezug auf Personal, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelt in ihren Fertigungsbetrieben
- > Intensivierung des Kompetenzaufbaus von Arbeitnehmern und Management in unserer Beschaffungskette
- > Ausweitung der Zusammenarbeit mit lokalen Arbeitnehmerorganisationen, Nicht-Regierungsorganisationen und anderen Interessenvertretern, um besser auf die Arbeitsbedingungen in den für uns produzierenden Fabriken Einfluss nehmen zu können
- > Steigerung des Umweltbewusstseins und Förderung vorbildlicher Umweltmaßnahmen
- > Unterstützung von Geschäftspartnern bei gemeinnützigen Aktivitäten vor Ort im Rahmen von Sozialprogrammen.

Ausgehend von diesen Kernpunkten und weiteren sozial- und umweltrelevanten Herausforderungen, die in einem strategischen Geschäftsplan erfasst werden, entwickelt das SEA-Team einen jährlichen Projektplan mit konkreten operativen Zielen, Aktionen und Zeitvorgaben, um den Fortschritt der einzelnen Aktivitäten verfolgen zu können. Eine regelmäßige Berichterstattung sorgt dafür, dass die zuständigen Abteilungen und der Konzernvorstand über Ergebnisse und Fortschritte informiert sind. Näheres zu den Ergebnissen unserer Umwelt- und Sozialmaßnahmen finden Sie in den Abschnitten „Beschäftigungsstandards, Sicherheit und Gesundheit“, „Umweltleistungen“ und „Gemeinnütziges Engagement“.

**UMGANG MIT UMWELTAUSWIRKUNGEN** Die größten Umweltauswirkungen im Lebenszyklus unserer Produkte entstehen in der Materialbeschaffung und Herstellung, weshalb wir unser Umweltprogramm verstärkt auf diese beiden Aspekte konzentrieren. Wir bemühen uns sicherzustellen, dass an adidas-Salomon gelieferte Materialien nicht nur den lokalen Vorschriften und Gesetzen in Bezug auf Umweltverträglichkeit und Produktsicherheit entsprechen, sondern fordern unsere Geschäftspartner zusätzlich aktiv dazu auf, die mit Rohmaterialien und Produkten verbundenen Umweltbelastungen zu reduzieren. Wir erwarten, dass:

- > Rohmaterialien und Produktkomponenten bei ihrem Gebrauch und bei der Entsorgung nicht toxisch sind
- > in der Produktion keine Materialien eingesetzt werden, die giftige Emissionen oder ökologische Schäden verursachen
- > Produkte und Materialien unter bestmöglichen Umweltbedingungen und mit der besten verfügbaren Technologie hergestellt werden.

### **Zusammenfassung**

> Unsere Werte bilden die Grundlage der Nachhaltigkeitsprinzipien und der Mission unseres Konzerns.

> Wir tragen Verantwortung für das Wohl unserer Mitarbeiter und für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in unserer Beschaffungskette.

> Wir verfügen über eine starke Corporate Governance und solide Managementprozesse, um externe und interne Herausforderungen zu meistern.

> Wir besitzen einen globalen Verhaltenskodex – Standards of Engagement – für unsere Geschäftspartner. Die Experten unseres SEA-Teams setzen sich dafür ein, dass diese Standards eingehalten werden.





**Unsere Stakeholder**

Als globales Unternehmen der Sportartikelindustrie ist adidas-Salomon fortlaufend mit einer Vielzahl an Herausforderungen und Risiken konfrontiert. Im Bereich Soziales und Umwelt betrifft dies vor allem unsere **Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter,** für die Arbeitnehmer in unseren Zulieferfabriken und für die Umwelt.



## Unsere Stakeholder

Indem wir unseren Stakeholdern zuhören und auf ihr Feedback entsprechend reagieren, können wir unsere Leistung verbessern. Eine transparente, effektive und ehrliche Kommunikation – innerhalb unseres Konzerns und mit externen Stakeholdern – ist eine unerlässliche Voraussetzung für den Erfolg unseres Sozial- und Umweltprogramms und unserer Bemühungen, ein nachhaltiges Unternehmen zu werden. Deshalb suchen wir ständig neue Wege für den Kontakt und den Dialog mit unseren Stakeholdern.

**WER SIND UNSERE STAKEHOLDER?** Unsere Stakeholder sind Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen, deren Interessen mit denen unseres Konzerns verknüpft sind. Unsere Unternehmensaktivitäten können sich dabei positiv wie negativ auf deren Interessen auswirken. Dabei handelt es sich bei unseren Stakeholdern um eine sehr vielfältige Gruppe:

- > Entscheidungsträger – Regierungen/Behörden, Fachverbände, Aktionäre, Vorstand
- > Geschäftspartner – Mitarbeiter, Gewerkschaften, Zulieferer, Arbeitskräfte, Dienstleister
- > Meinungsmacher – Journalisten, Mitglieder von Kommunen, spezielle Interessengruppen
- > Kunden – Sportprofis, Distributoren, Einzelhändler, Verbraucher.

**INTERAKTION MIT UNSEREN STAKEHOLDERN** Wir sind an der Meinung aller unserer Stakeholder interessiert. Eine ständige Herausforderung für uns besteht darin, diejenigen Stakeholder zu erreichen und zu Wort kommen zu lassen, die nicht so leicht ihre Anliegen mitteilen können, und zwar die Arbeitnehmer in unserer Beschaffungskette. 2004 haben wir deshalb neue Wege zur Einbeziehung von Arbeitnehmern untersucht.

**Stakeholdertreffen** Formelle Konsultationen („Dialoge“) mit Stakeholdern geben uns die Möglichkeit, ihre Anliegen und Ansichten unmittelbar in Erfahrung zu bringen und Meinungen und Ideen mit ihnen auszutauschen. Im Berichtsjahr veranstalteten wir solche Treffen in den Regionen Asien, Amerika und Europa.

**Asien** In Asien fanden 2004 zwei Stakeholderdialoge statt. Das erste, zweitägige Treffen wurde im Oktober in Malaysia abgehalten und befasste sich mit dem Thema der Wanderarbeiter. Unter den Teilnehmern waren Fabrikleiter, Botschaftsvertreter, Arbeitsvermittler, Wanderarbeiter sowie unabhängige Beobachter. Beim zweiten Stakeholdertreffen in Asien, das im November in Hongkong stattfand, wurden potenzielle Auswirkungen des Wegfalls des Quotenschutzes bei Textilien und Bekleidung sowie Koalitionsfreiheit und freie Tarifverhandlungen in China diskutiert.

**Amerika** In der Region Amerika fanden im September 2004 zwei Stakeholderdialoge in El Salvador und Honduras statt. Bei diesen mit Unterstützung lokaler Nicht-Regierungsorganisationen veranstalteten Treffen kamen Beschäftigte von Zulieferbetrieben, Vertreter von Arbeitnehmerorganisationen und Experten unseres SEA-Teams zusammen. Einzelheiten zu diesen Stakeholderdialogen erfahren Sie in der Fallstudie auf Seite 17.

**Europa** In Europa galten unsere Bemühungen allen Ebenen unserer Zulieferbetriebe. So organisierten wir zum Beispiel in der Türkei einen viertägigen Workshop für Arbeitnehmer, Vorarbeiter und Manager, um über effektive Kommunikationssysteme unter Berücksichtigung kultureller Aspekte zu diskutieren.

**Ergebnisse** Auf der Basis des Feedbacks aus diesen Veranstaltungen werden wir bei der Gestaltung künftiger Stakeholderversammlungen folgende Punkte berücksichtigen:

- > Nutzung von weniger formellen Veranstaltungsorten für die Arbeitnehmerkonsultationen
- > Zeitliche Verlängerung der Veranstaltungen, um mehr Arbeitnehmern Gelegenheit zu geben, ihre Meinung zu äußern
- > Einsatz alternativer Formen der Interaktion wie z.B. ein Berichtsformat als Hilfestellung zur Selbstbeurteilung für Arbeitnehmer.

**Dialog mit Analysten sozialverantwortlicher Investmentfonds (SRI)** 2004 intensivierten wir unseren Dialog mit der Finanzwelt, indem wir mit mehr als 40 SRI-Analysten von Investmentgesellschaften und Rating-Organisationen in London, Paris und Amsterdam zusammentrafen. Die Teilnehmer wurden um ihre Meinung zu unserem Sozial- und Umweltprogramm gebeten und aufgefordert, uns im Vergleich zu unseren Mitbewerbern zu beurteilen. Themenschwerpunkte waren die Auswirkung kritischer NGO-Berichte auf unser Sozial- und Umweltprogramm, unsere Zusammenarbeit mit dem Management der Zulieferbetriebe bei der SOE-Einhaltung und die Folgen des Wegfalls des Quotenschutzes in der Textilindustrie auf die Struktur unserer Beschaffungskette.

**Einbeziehung der Konzernmitarbeiter** Wir sind uns dessen bewusst, dass wir das Verständnis unserer Mitarbeiter für das SOE-Programm weiter fördern müssen, und begrüßen ihre Kommentare im Rahmen der Weiterentwicklung des Programms. Im Berichtsjahr nutzten wir unter anderem folgende Wege für die Kommunikation mit unseren Mitarbeitern:

- > **Information für neue Mitarbeiter** In Asien wurde ein Einführungsseminar zum Thema SOE für sechs neue Personalmanager veranstaltet. 25 neue Mitarbeiter in Nordamerika nahmen an vierteljährlichen Einführungs-kursen teil, u.a. zur Geschichte des SOE-Programms. Im April 2004 wurde eine SOE-Einführung für mehr als 30 neue Mitarbeiter im europäischen Beschaffungsbüro in Istanbul durchgeführt.
- > **Interne Berichterstattung** Unser Sozial- und Umweltbericht 2003 wurde allen Mitarbeitern über unseren globalen Newsletter und unser Intranet zugänglich gemacht. Um das SOE-Programm nachhaltig und wirksam zu gestalten, ist die Zusammenarbeit vieler verschiedener Bereiche unseres Konzerns erforderlich. Eine gemeinsame Arbeitsplattform in unserem Intranet ermöglicht es uns, Informationen zwischen den Abteilungen auszutauschen. Dies trägt zur konzernweiten Festigung des SOE-Programms bei.

## Feedback der Beschäftigten zur Effektivität von Verhaltenskodizes und Sozial- und Umweltprogrammen

2004 mussten wir Wege finden, um die ehrliche Meinung der Arbeitnehmer zur Effektivität von Verhaltenskodizes und der Umsetzung von Sozial- und Umweltprogrammen einzuholen, und zwar unter Wahrung der Vertraulichkeit und des Vertrauens der Arbeitnehmer. Das Feedback dieser wichtigen Stakeholder-Gruppe ist unabdingbar, wenn unsere SOE-Aktivitäten für die Beschäftigten in den Fabriken relevant und sinnvoll sein sollen. Die Veranstaltungsorte sollten so gewählt werden, dass sich die Teilnehmer in ihrer Umgebung wohl fühlen. Ziel sollte es danach sein, den Grad an Verständnis von Verhaltenskodizes zu identifizieren und bessere Methoden zur Einhaltung von Standards und zur Behebung von Verstößen zu entwickeln. Außerdem wollten wir erfahren, inwieweit betriebsinterne Managementsysteme geändert werden könnten, um die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards einschließlich der Themen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Kommunikation, Koalitionsfreiheit und Ausgrenzung („Blacklisting“) zu verbessern.

Im September 2004 fanden zwei Arbeitnehmerkonsultationen in El Salvador und Honduras statt. Dabei erfuhren wir, dass Bedarf für zusätzliche Schulungen von Beschäftigten und Managern besteht, um sie besser über die Verhaltenskodizes und die lokalen Gesetze zu informieren. Die Arbeitnehmer betonten, dass Zulieferer durch Verbesserungsmaßnahmen dazu angehalten werden sollten, eigene Programme zur Einhaltung der Standards einzuführen, da gute Arbeitsbedingungen unter anderem auch für sie von Vorteil wären. Es wurde außerdem angesprochen, dass unangekündigte Inspektionsbesuche die Fabriken dazu veranlassen würden, die Verhaltenskodizes systematisch und nachhaltig umzusetzen, statt den Betrieb nur gezielt für eine angekündigte Fabriküberwachung vorzubereiten.

Die Organisatoren waren Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) des jeweiligen Landes – Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador (GMIES) und Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras (EMIH). Sie waren für die Erstellung der Tagesordnung, die Auswahl der Teilnehmer, die logistische Koordinierung und die Erstellung eines Abschlussberichtes verantwortlich. Vertreter von Arbeitnehmerorganisationen, lokalen NGOs und des adidas-Salomon SEA-Teams wohnten den Veranstaltungen als Beobachter bei. An den Konsultationen nahmen je etwa 16 Arbeitnehmer aus lokalen Bekleidungsfabriken teil.

Die Organisatoren waren sich in ihren Abschlussberichten darüber einig, dass die Einbeziehung von Arbeitnehmern wichtig ist. Auf diese Weise können sich die Beschäftigten über die Anwendung von Verhaltenskodizes sowie die Auswirkungen von Sozial- und Umweltprogrammen äußern und haben damit eine echte Möglichkeit, zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben beizutragen. Die Abschlussberichte finden Sie im Internet unter [www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com)

**„Die Einbeziehung der Arbeitnehmer ist wichtig, da sich Fabrikarbeiter auf diese Weise zu den Auswirkungen von Sozial- und Umweltprogrammen zur Standardeinhaltung äußern können.“** Bericht zu Arbeitnehmerdialogen

## Förderung von Transparenz – unabhängige Untersuchung des Zulieferbetriebs PT Panarub

In den vergangenen fünf Jahren kam es bei PT Panarub, einem wichtigen Schuhlieferanten von adidas-Salomon in Indonesien, wiederholt zu Problemen zwischen Management und Gewerkschaften und zu Verstößen gegen unsere SOE.

Diese Probleme wurden im März 2002 von Oxfam Australia in einem Bericht mit dem Titel „*We Are Not Machines*“ veröffentlicht. Unter Bezugnahme auf den Oxfam-Bericht reichte die „Kampagne für saubere Kleidung“ (Clean Clothes Campaign, CCC) im September 2002 eine Beschwerde bei der Kontaktstelle der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) in Österreich ein, die sich auf PT Panarub und einen anderen indonesischen Schuhlieferanten, Pou Chen, bezog. Die Beschwerde wurde anschließend zur Schlichtung an die deutsche OECD-Kontaktstelle im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit weitergeleitet. Im Mai 2004 veröffentlichte das Ministerium seinen Abschlussbericht.

adidas-Salomon führt seit 2001 einen Dialog mit Oxfam Australia. Im Februar 2004 wurde vereinbart, das Worker Rights Consortium (WRC), einen von allen Beteiligten anerkannten, unparteiischen Dritten, damit zu beauftragen, PT Panarub zu besuchen und die Verstöße gegen die SOE zu untersuchen. Ein Schlüsselfaktor für das Zustandekommen dieser Vereinbarung war die Einsicht aller Parteien, dass ein erhöhtes Maß an Transparenz erforderlich ist, um die grundlegenden Ursachen für die Nichteinhaltung von Standards herauszufinden und eine nachhaltige Veränderung zu bewirken. Eine Vorbedingung des WRC zur Mitarbeit war die Genehmigung, die festgestellten Ergebnisse zu veröffentlichen. Näheres hierzu finden Sie im Internet unter [www.workersrights.org](http://www.workersrights.org)

PT Panarub hat positiv auf die Untersuchungsergebnisse des WRC reagiert und Verbesserungen durchgeführt. Die wichtigsten davon waren die Wiedereinstellung entlassener Arbeiter und die Einführung einer Krankenversicherung für alle Arbeitnehmer und ihre Familien. Trotz dieser Veränderungen ist das Verhältnis zwischen dem Management und den Arbeitnehmervertretern weiterhin problematisch; im Oktober 2004 führte ein Streit über Bonuszahlungen zu einem Streik und der vorübergehenden Schließung der Fabrik. Zur weiteren Förderung der Transparenz veröffentlichen wir seit Ende 2004 regelmäßig Informationen über die laufenden Verbesserungsmaßnahmen bei PT Panarub. Näheres hierzu finden Sie im Internet unter [www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com)

**„Das Untersuchungsteam kam zu dem Schluss, dass die Fabrikleitung illegal Arbeitsverträge gekündigt und Arbeitnehmer zur Aufgabe ihres Arbeitsverhältnisses gezwungen hatte.“**

Untersuchung des Worker Rights Consortium in Bezug auf PT Panarub (Indonesien), Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen, 7. September 2004, Seite 16.



**Interne SOE-Schulungen** Folgende Schulungen wurden durchgeführt:

- > Amerika – fünf Schulungsseminare für Qualitätsbeauftragte, drei davon in Mexiko, eines in Kanada und eines in Brasilien; eine Schulung für Mitarbeiter des Beschaffungsbüros in den USA; drei SOE-Schulungen für Mitarbeiter des Lean-Teams, zwei davon in Mexiko und eine in China.
- > Europa – SEA-Teammitglieder organisierten acht Schulungsseminare für Qualitätsbeauftragte und Mitarbeiter der Beschaffungsbüros in Bulgarien, Marokko und der Türkei sowie für Mitarbeiter der Tochtergesellschaften in Frankreich, Italien, dem Nahen Osten und Russland.
- > Asien – neun Schulungen des SEA-Teams für Mitarbeiter der Beschaffungsbüros in Guangzhou, Schanghai, Indien, Indonesien, Thailand und Vietnam; zweitägiger SOE-Workshop im Mai in Hongkong für alle Tochtergesellschaften im Asien-Pazifik-Raum.

**STAKEHOLDER FEEDBACK** Das Ziel aller Treffen und Dialoge mit unseren Stakeholdern ist es, ihre Ansichten, Anliegen und Interessen zu erfahren und zu verstehen. Ausführliche Informationen über unsere Stakeholdertreffen finden Sie im Internet unter [www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com). Wir empfehlen unseren Lesern, sich sowohl aktuelle als auch Stakeholderberichte aus vergangenen Jahren anzusehen.

**Umsetzung des 2003-Feedbacks** Das Feedback aus den Stakeholderversammlungen von 2003 wurde in unseren Plänen für das Jahr 2004 berücksichtigt, doch konnten wir wie schon im Vorjahr unsere diesbezüglichen Bemühungen nicht immer vollständig verwirklichen. So war es uns zum Beispiel nicht möglich, eine globale Mitarbeiterbefragung zum SOE-Programm durchzuführen, die jetzt für 2005 geplant ist. Folgende Maßnahmen wurden jedoch bereits in vollem Umfang implementiert:

- > Unser Protokoll zur SOE-Durchsetzung und die entsprechenden Richtlinien wurden fertig gestellt und intern verbreitet; 2005 werden sie an unsere Zulieferer verteilt.
- > Wir haben auf der Basis eines Pilotprogramms in Thailand (siehe Seite 35) eine interne Strategie und Vorgehensweise in Bezug auf HIV-AIDS entwickelt und unsere finanzielle Unterstützung von Projekten im Bereich des allgemeinen Gesundheitsschutzes für Arbeiter in China und Vietnam ausgedehnt (siehe Seite 40).
- > Wir haben einen Workshop zum Thema Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Kommunikation mit ausgewählten Geschäftspartnern in Portugal und einem Mitglied des europäischen Betriebsrates von adidas-Salomon organisiert.
- > Wir haben einen laufenden Dialog mit Regierungen in den USA und in Mittelamerika geführt, in einigen Fällen im Rahmen von Veranstaltungen der Fair Labor Association (FLA). In Asien haben wir unsere Beziehungen zu Regierungen durch Treffen mit hochrangigen staatlichen Vertretern in China und in Kambodscha weiterentwickelt. In Deutschland war adidas-Salomon weiterhin ein aktiver Teilnehmer des vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung koordinierten Runden Tisches „Verhaltenskodizes“.
- > Wir beteiligten uns an einem von der EU finanzierten Multi-Stakeholder-Projekt in Bulgarien (siehe Seite 36).
- > Wir organisierten einen Arbeitnehmerdialog mit Wanderarbeitern in Südasien, der sich mit dem Thema der Durchsetzung unserer Standards in Bezug auf Zwangsarbeit befasste.

**Allgemeines Feedback 2004** Folgende allgemeine Rückmeldungen wurden im Berichtsjahr an uns herangetragen:

- > Hinsichtlich der Sozialverträglichkeit wird adidas-Salomon von verschiedenen Stakeholdern als proaktiv, fortschrittlich und engagiert eingeschätzt. Sie waren deshalb der Meinung, dass der Konzern eine stärkere Führungsrolle in der Sportartikelindustrie übernehmen, mehr auf andere Markenunternehmen einwirken und sich bei den Regierungen aktiver für die Rechte der Arbeiter einsetzen sollte.
- > Die Verlagerung des Schwerpunkts von Überwachung auf Schulung und Kompetenzbildung bei Zulieferern und Arbeitnehmern fand Zuspruch.
- > Es wurde mehr Kontinuität bei der Berichterstattung verlangt, d.h. in einem Bericht angesprochene Untersuchungen und Initiativen sollten in den Folgejahren aufgegriffen werden.
- > Es wurden mehr Informationen gefordert. So wünschten sich Stakeholder beispielsweise konkrete Daten zu den beschriebenen Verbesserungen bei Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und zu Verstößen gegen die SOE.
- > Mehr Zahlen und Fakten zu den Mitarbeitern des Konzerns wurden gewünscht.
- > Die mit der Einhaltung der Standards verbundenen wirtschaftlichen Vorteile für Zulieferer und Konzern sollten deutlicher gemacht werden.
- > Unser Vorgehen gegenüber Lieferanten, bei denen im Verlauf der Zeit keine Verbesserung festzustellen ist, sollte genauer dargelegt werden.

**Umsetzung des 2004-Feedbacks** Wir haben das Feedback aus den 2004 veranstalteten Versammlungen mit Stakeholdern und Beschäftigten der Zulieferer aufgegriffen und in unseren Zielvorgaben für 2005 berücksichtigt. Mit folgenden Punkten werden wir uns im nächsten Jahr gezielt auseinandersetzen:

- > Entwicklung eines Berichtsformats als Hilfestellung zur Selbstbeurteilung für Arbeitnehmer in China, um ihnen Gelegenheit zu geben, sich über ihre Arbeitsbedingungen zu äußern, in Zusammenarbeit mit einer internationalen Nicht-Regierungsorganisation.
- > In der Region Amerika werden die Organisatoren als Reaktion auf das Feedback der Arbeitnehmer zu Arbeitnehmerdialogen von 2004 die Kompetenzbildung im Jahr 2005 vorantreiben, z.B. in Bezug auf eine bessere Kenntnis des Verhaltenskodex und die Entwicklung effektiver Kommunikationskanäle zwischen Belegschaft und Management.
- > Es werden mindestens zwei weitere Arbeitnehmerdialoge in Mittelamerika veranstaltet, wobei dieselben NGOs wie 2004 als Organisatoren fungieren. Ein Arbeitnehmerdialog wird in Mexiko stattfinden.
- > Im Rahmen der Teilnahme am deutschen Runden Tisch werden wir uns an der Entwicklung und Durchführung geplanter Pilotprojekte in Rumänien beteiligen, die eine Verbesserung der Kommunikation und Konfliktlösung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zum Gegenstand haben werden.
- > Weitere Veranstaltungen zur Sensibilisierung der Beschäftigten in Zulieferbetrieben in Bezug auf SOE und Arbeitnehmerrechte werden in Europa und Asien sowie auf dem amerikanischen Kontinent organisiert.
- > In China werden wir NGO-Partner zur Unterstützung von Schulungen zu Arbeitnehmerrechten identifizieren und unseren Dialog mit dem Dachverband der chinesischen Gewerkschaften, der All China Federation of Trade Unions (ACFTU), verstärken.
- > Wir werden die Durchsetzung unserer Standards in Bezug auf Zwangsarbeit überprüfen, die eine Einbehaltung der Ausweispapiere von Wanderarbeitern durch Zulieferer verbieten, und Arbeitnehmer über ihr Recht auf Freizügigkeit informieren. Auf diese Thematik werden wir auch die Regierungen derjenigen asiatischen Länder ansprechen, in denen die Einbehaltung von Ausweispapieren durch den Arbeitgeber von den Einwanderungsbehörden zugelassen wird.

**REAKTION AUF ANFRAGEN** Jedes Jahr werden zahlreiche Anliegen an uns gerichtet – in Versammlungen, durch Anfragen und im Rahmen von Gemeinschaftsprojekten. Wie effektiv wir darauf reagieren, ist ein Maßstab, nach dem wir uns selbst beurteilen und von anderen beurteilt werden. Jede Anfrage verlangt eine schnelle, genaue und ehrliche Antwort.

**Konsumenten** Verbraucher kontaktieren uns häufig mit Fragen zur Produktsicherheit und mit der Bitte um ausführliche Informationen zu aktuellen Medienberichten oder unserem Sozial- und Umweltprogramm. Anfragen werden von uns mit relevanten Informationen und Erklärungen beantwortet.

**Medien** Im Laufe des Berichtsjahres erhielten wir über 40 offizielle Anfragen von den Medien, darunter 30 Anfragen mit der Bitte um Interviews und Fabrikbesichtigungen bei Zulieferern. Obwohl wir uns bemühen, allen Anfragen möglichst schnell nachzukommen, mussten wir drei Fabrikbesichtigungen auf 2005 verschieben. Im Berichtsjahr hielten wir zwei Pressekonferenzen zum SOE-Programm und zu unserem Sozial- und Umweltbericht 2003 für deutsche und europäische Medien ab.

**Fondsmanager und Analysten** 2004 beantworteten wir mehr als 25 schriftliche Anfragen von sozialverantwortlichen Investoren, Fondsmanagern und Finanzanalysten. Die Anfragen aus diesem Sektor nehmen stetig zu und bedeuten einen zunehmenden Zeitaufwand, da sie immer ausführlicher und datenlastiger werden. Dies erfordert eine engere Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Konzernabteilungen wie Investor Relations, Human Resources, Recht und SEA.

**Nicht-Regierungsorganisationen** Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), Arbeitnehmerrechtsgruppen, Aktivisten, Studentenvereinigungen und wissenschaftliche Institutionen waren im Berichtsjahr äußerst aktiv und stellten viele Fragen zu unserer derzeitigen SOE-Praxis und zu Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben. Einige Beispiele hierzu:

- > Besorgnis um die Zukunft von über 1.000 Arbeitnehmern im Anschluss an die Entscheidung eines Zulieferers, seinen Betrieb in Indonesien zu schließen
- > Wiederholte Vorwürfe einer Nicht-Regierungsorganisation bezüglich der Arbeitsbedingungen in einer Bekleidungsfabrik in El Salvador
- > Unsere Zusammenarbeit mit Enlace, einer NGO mit Sitz in den USA, und ehemaligen Beschäftigten einer mexikanischen Taschenfabrik, die mit ihrem vormaligen Arbeitgeber über die Zahlung von Abfindungen verhandelten
- > Beilegung einer Beschwerde bezüglich der Arbeitsbedingungen in indonesischen Zulieferbetrieben, die von der deutschen „Kampagne für saubere Kleidung“ bei der OECD gegen adidas-Salomon eingereicht wurde
- > Ablauf des Multifaserabkommens (MFA) und dessen Auswirkungen auf die Beschaffungsstrategien unseres Konzerns.

Die an uns gerichteten Anliegen wurden in allen Fällen untersucht und formell beantwortet. Einzelheiten zu unseren öffentlichen Stellungnahmen finden Sie im Internet unter [www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com). Siehe auch „Beschwerdesysteme“ auf Seite 21.

**INTENSIVIERUNG DES DIALOGS MIT ORGANISATIONEN** Wir befürworten konstruktive Kritik, sie setzt jedoch eine offene und kooperative Atmosphäre voraus. 2003 berichteten wir über unsere Annäherung an mehrere kritische Stakeholder, verbunden mit unseren Bemühungen um verständnisvollere Kooperation durch ihre stärkere Einbeziehung. Diese Anstrengungen haben wir auch 2004 fortgesetzt:

- > In El Salvador arbeiteten wir enger mit der örtlichen Nicht-Regierungsorganisation GMIES (Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador) zusammen. In den letzten Jahren haben wir den Kontakt zur GMIES gezielt gepflegt, um uns ein besseres Verständnis über die Arbeitsbedingungen vor Ort zu verschaffen und herauszufinden, wie Gesellschaft, Staat und multinationale Unternehmen zu ihrer Verbesserung beitragen können. 2004 arbeitete GMIES intensiver mit uns und unseren Lieferanten zusammen, indem sie einen Arbeitnehmerdialog leitete und die Trinkwasserqualität bei einem Bekleidungshersteller kontrollierte.
- > Wie auf unserer Internetseite veröffentlicht, arbeiten wir in einer Reihe schwieriger Fälle weiterhin mit dem Worker Rights Consortium (WRC) zusammen. Das WRC hat eine unabhängige Untersuchung der Arbeitsbedingungen in ausgewählten Zulieferbetrieben durchgeführt, die Produkte für den US-Markt herstellen, und die Ergebnisse veröffentlicht (siehe Fallstudie auf Seite 18).

**AKTIVES ENGAGEMENT UND ZUSAMMENARBEIT** Wir achten sorgfältig darauf, mit welchen Organisationen wir zusammenarbeiten und an welchen Veranstaltungen wir teilnehmen. Wie in früheren Jahren beteiligten wir uns auch 2004 wieder aktiv an der Arbeit des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), der World Federation of Sporting Goods Industry sowie der Fair Labor Association (FLA), deren Vorstand wir bis 2006 angehören. Außerdem nahmen wir aktiv an folgenden Veranstaltungen teil:

- > Zweitägiges Forum zum Thema CSR (Corporate Social Responsibility) und Arbeitnehmerrechte in China, das vom Solidarity Center, einer gemeinnützigen Organisation, in Taiwan veranstaltet wurde
- > Seminar im Rahmen des „Central America Annual Textile Summit“, des Jahrespfeils der Textilindustrie in Mittelamerika, das sich mit Fragen des Wettbewerbs sowie der Auswirkung von Effizienzprogrammen in der Produktion und Personalmanagementsystemen auf die Arbeitsbedingungen befasste
- > Drei vom deutschen Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung veranstaltete Gespräche am Runden Tisch
- > Fachbeiratssitzungen, organisiert von der deutschen Stiftung Warentest, deren Testanforderungen jetzt auch CSR-bezogene Aspekte in der gesamten Beschaffungskette umfassen, darunter Verhaltenskodizes und Überwachungsprogramme von Unternehmen
- > Treffen mit Herausgebern des Berichts „*Play Fair at the Olympics*“, welches von der IAO organisiert wurde
- > Studie der Weltbank über die gesellschaftspolitische Rolle der Produktionsländer bei der Verankerung von CSR-Grundsätzen in weltweiten Beschaffungsketten
- > Teilnahme am WBCSD-Projekt zur Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft von morgen: „*Tomorrow's leaders – defining the role of business in tomorrow's society.*“

**BESCHWERDESYSTEME** 2004 traten Arbeitnehmerorganisationen und Beschäftigte in Zulieferbetrieben in mehr als 100 Einzelfällen direkt an adidas-Salomon heran, um sich über Probleme in bestimmten Zulieferfabriken zu beschweren. Die Beschwerden und Bitten um Unterstützung betrafen zumeist Probleme im sozialen Dialog, Streiks und Arbeitskonflikte, unfaire Entlassung, Einschränkung der Koalitionsfreiheit, übermäßige Überstunden, Unterbezahlung, schlechte Arbeitsbedingungen und Fabrikschließungen. Alle Fälle wurden untersucht, die relevanten Fakten ermittelt und wenn sich Beschwerden oder Anschuldigungen als berechtigt erwiesen, wurden geeignete Maßnahmen ergriffen.

Unsere Teilnahme am „Global Accountability Project“ (Projekt über globale Verantwortlichkeit) der britischen Nicht-Regierungsorganisation One World Trust zeigte Möglichkeiten auf, wie wir die Transparenz unseres vorhandenen Beschwerdesystems verbessern können. 2005 wollen wir unsere Bemühungen in diesem Bereich verstärken, indem wir:

- > unsere derzeitigen Beschwerdemechanismen in englischer Sprache auf unserer Internetseite veröffentlichen
- > die Möglichkeit hervorheben, Beschwerden über die FLA als unabhängige Organisation vorzubringen
- > Arbeitnehmer-Feedback als offiziellen Bestandteil in alle SEA-Beratungsprojekte integrieren
- > Beschwerdemöglichkeiten in die für 2005 geplanten Schulungen zu Arbeitnehmerrechten einbeziehen.

**AUSTAUSCH VON KNOW-HOW MIT ANDEREN MARKENUNTERNEHMEN** Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, um gemeinsame Belange zu diskutieren und Informationen, Ideen und Erfahrungen auszutauschen, erhält zunehmende Bedeutung. Wo diese Zusammenarbeit direkte Wettbewerber einschließt, müssen dafür vorgesehene gesetzliche Regelungen strikt eingehalten werden. Es dürfen weder Informationen über beabsichtigte Strafmaßnahmen an andere Unternehmen weitergegeben noch Aktionen oder Entscheidungen diskutiert werden, die sich auf die Preise auswirken könnten. Beispiele für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen waren 2004 u.a.:

- > Gemeinsame FLA-Audits – im Berichtsjahr erfolgten acht FLA-Audits, deren Aktionspläne gemeinsam von adidas-Salomon und anderen Markenunternehmen abverfolgt werden, und ein FLA-Verifizierungsaudit in einer zusammen mit Nike genutzten Fabrik
- > Medizinische Schulung – Gemeinschaftsprojekte mit Nike und Reebok zur Ausbildung von Ärzten in Bezug auf Gesundheit am Arbeitsplatz in Asien (siehe Seite 41) und zur Entwicklung eines Industriestandards für Personalmanagement-Training (siehe Seite 35-37)
- > Kompetenzaufbau – Zusammenarbeit mit Levis, Nike, H&M und anderen Stakeholdern in einem Projekt zum Kompetenzaufbau in der bulgarischen Bekleidungsindustrie.

## Zusammenfassung

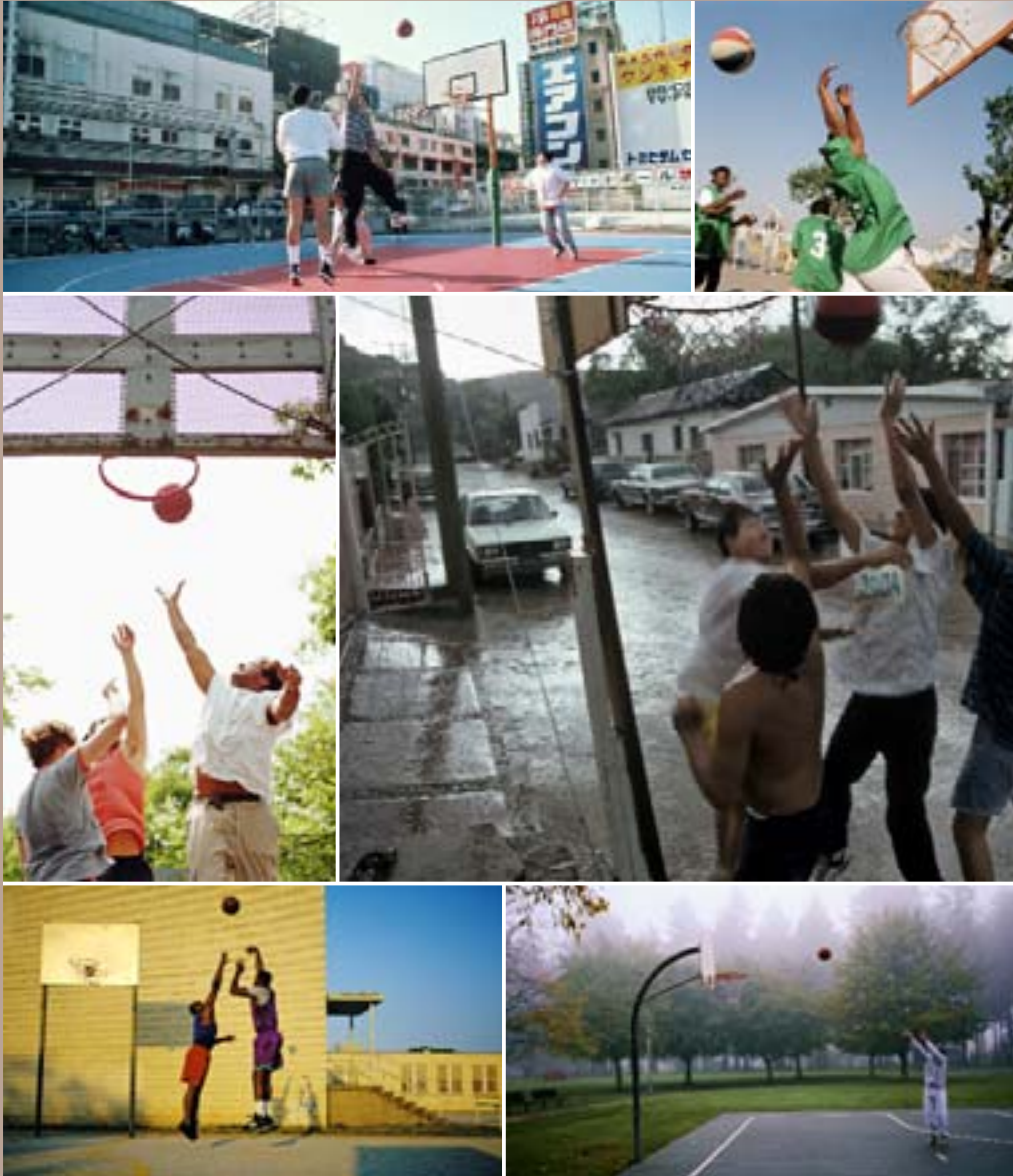
> Arbeitnehmer hatten Gelegenheit, sich zu unserem Verhaltenskodex im Allgemeinen sowie zu den Problemen von Wanderarbeitern zu äußern.

> Wir haben unseren Dialog mit Analysten sozialverantwortlicher Investmentfonds ausgeweitet.

> Wir intensivieren unsere Kontakte zu kritischen Stakeholdern.

> Wir arbeiten verstärkt mit anderen Abteilungen zusammen. Unser Ziel einer globalen Mitarbeiterumfrage zum Thema SOE konnten wir jedoch nicht verwirklichen.

> Wir haben weit mehr Anfragen von Kunden, NGOs, Finanzanalysten und den Medien beantwortet als je zuvor und planen, unser Beschwerdesystem zu verbessern.



## Verbesserte Zusammenarbeit mit Zulieferern

Auf den folgenden Seiten berichten wir über die Fortschritte, die wir bei der Umsetzung unserer Strategien für ein nachhaltiges Wirtschaften und eigenverantwortliches Handeln in unserer Beschaffungskette gemacht haben.

## Verbesserte Zusammenarbeit mit Zulieferern

Unsere Arbeit mit Zulieferern wurde 2004 von laufenden Veränderungen in unserer Beschaffungskette sowie von Maßnahmen unserer Beschaffungsorganisation beeinflusst, die auf eine Stärkung unseres Beschaffungsmodells und der Beziehungen zu unseren Geschäftspartnern abzielten.

Unsere Beschaffungsorganisation befasste sich bereits vor Ablauf des Multifaserabkommens (MFA) damit, strategische Geschäftspartner in sechs wichtigen Bekleidungsexportländern sowie spezialisierte Produktionsstätten in Ländern wie Kambodscha und den Philippinen zu identifizieren. Trotz der Konsolidierung unserer Beschaffungskette haben wir weiterhin eine große Anzahl von Zulieferbetrieben zu überwachen. Dies liegt zum Teil daran, dass strategische Geschäftspartner neue Herstellungsbetriebe einrichten und ihre Kapazität ausbauen, um unseren Produktbedarf decken zu können.

Verbesserungen in Bezug auf die Einhaltung unserer Standards sind derzeit bei den meisten unserer Zulieferer ein reaktiver Prozess: SEA-Mitarbeiter kontrollieren die Betriebe, zeigen Verstöße gegen die Standards auf und entwickeln entsprechende Maßnahmenpläne, damit der jeweilige Zulieferer die Mängel beseitigen kann. Dieser Prozess zeigt sich mitunter als aufwendig und wenig wirksam. Statt zu einer nachhaltigen Umsetzung der Standards führt er oft nur zu unbefriedigenden und bisweilen oberflächlichen Veränderungen. Derzeit entwickeln wir ein neues Modell für die Umsetzung unserer Standards in Zulieferfabriken, das auf der Einführung besserer SGU- und Personalmanagementsysteme, unterstützender Schulungen durch unabhängige Experten sowie strengeren Verifizierungs- und Zertifizierungsschritten basiert.

Im Berichtsjahr führten wir strategische Überwachungsverfahren ein, die eine genaue Feststellung und Bewertung der Risiken sowie der Ursachen für die Nichteinhaltung ermöglichen. Auf diese Weise können Abhilfemaßnahmen gewählt werden, die eine effektivere Berücksichtigung des Schulungsbedarfs erlauben und die Einführung von SGU- und Personalmanagementsystemen begünstigen.

**EINFÜHRUNG UND ERLÄUTERUNG UNSERER STANDARDS** Von unseren Geschäftspartnern erwarten wir grundsätzlich, dass sie die Arbeitsbedingungen in ihren Betrieben laufend verbessern. Dies geht klar und deutlich aus unseren Standards of Engagement (SOE) hervor, die die Grundlage unseres Sozial- und Umweltprogramms für die Beschaffungskette bilden. Die SOE werden durch eine Reihe von Richtlinien und Leitfäden ergänzt. Ausgehend von den bereits an Zulieferer verteilten Informationen und Materialien erstellten wir 2004 ergänzende Leitfäden für folgende Bereiche:

- > Jugendliche Arbeitnehmer (16 bis 18 Jahre) – sofern das Gesetz ihre Beschäftigung zulässt oder befürwortet
- > Präzisierungen bezüglich des Verbotes von Kinderarbeit und Einrichtung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten
- > Leibesvisitationen oder „Abtasten“ – unter welchen Umständen dies gesetzlich zulässig und angemessen ist
- > Mutterschaftsurlaub – in Ländern, in denen die diesbezüglichen Pflichten des Arbeitgebers nicht gesetzlich festgelegt sind
- > Handhabung rückständiger Lohnzahlungen
- > Sicherheitsvorschriften für manuelle Tätigkeiten
- > Sicherheitsrelevante Leitlinien für beauftragte Fremdfirmen
- > Anforderungen bezüglich Abluft und Ventilation an Arbeitsplätzen.

**Richtlinien zur SOE-Durchsetzung** Im Laufe des Jahres wurden die Richtlinien für die Durchsetzung unserer SOE fertig gestellt und intern verteilt – 2005 werden sie an die Zulieferer ausgegeben. Die Richtlinien beschreiben die Prinzipien der SOE-Durchsetzung sowie die Sanktionen und Abhilfemaßnahmen bei Verstößen. Diese Sanktionen und Abhilfemaßnahmen umfassen:

- > Beendigung des Herstellerrahmenvertrages – bei schwerwiegenden oder wiederholten Verstößen
- > Aufforderung zur Produktionseinstellung – in lebensbedrohlichen Situationen oder wenn der Herstellungsprozess signifikante negative Umweltauswirkungen haben könnte
- > Untersuchung durch unabhängige Organisationen – wenn fortwährende oder wiederholte Verstöße gegen die SOE oder lokale Gesetze eine Angelegenheit des öffentlichen Interesses geworden sind
- > Schriftliche Verwarnungen – bei fortlaufenden oder ernsthaften Verstößen
- > Überprüfung der Auftragsvergabe
- > Anordnung spezieller Projekte – zur Behebung spezifischer Probleme in Bezug auf die Standardeinhaltung.

Zusätzlich zu den schriftlichen Leitfäden für Zulieferer unternehmen wir beträchtliche Anstrengungen, um weltweit ein einheitliches Konzept der Standardeinhaltung zu verfolgen. Im Mai 2004 haben wir zum Beispiel in China einen Workshop mit SEA-Teammitgliedern veranstaltet, bei dem es um Koalitionsfreiheit, Arbeitszeitmodelle ohne feste Arbeitszeiten (nach chinesischem Gesetz), Planung von Überstunden und Lohnzahlungen sowie um Sozialversicherung und Lohnabzüge ging.



**Verwarnungssystem** Wir legen großen Wert auf partnerschaftliche Zusammenarbeit. Wenn Zulieferer Schwierigkeiten mit der Einhaltung unserer SOE haben, bemühen wir uns gemeinsam mit ihnen um eine Lösung. Bei anhaltenden oder schwerwiegenden Verstößen oder wenn das Management keine ausreichenden Anstrengungen zur Beseitigung des Problems unternimmt, ziehen wir in Betracht, den betreffenden Zulieferer schriftlich zu verwarnen.

Solche Verwarnungen wurden im Allgemeinen aus folgenden Gründen erteilt: übermäßige Arbeitszeiten, doppelte Buchführung und Fälschung von Lohn- und Arbeitszeitunterlagen, mangelnde Bereitschaft des Managements zur Beseitigung von Problemen (gewöhnlich über längere Zeit und trotz zahlreicher Aufforderungen und Besuche seitens des SEA-Teams) sowie andere Probleme wie Anwendung verbotener Chemikalien, unzureichende Beachtung von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz oder Zwangsarbeit.

Nach dreimaliger Verwarnung für ein wiederholt festgestelltes Problem wird üblicherweise eine sofortige Beendigung des Geschäftsverhältnisses in Betracht gezogen.

#### Anzahl der 2004 in Asien ausgestellten schriftlichen Verwarnungen

Land	1. Verwarnung	2. Verwarnung	3. Verwarnung und Kündigungsempfehlung	Gesamtzahl der Verwarnungen
China	7*	5	0	12
Indonesien	3	2	2	7
Malaysia	1	0	0	1
Philippinen	1	1	0	2
Thailand	1	4**	0	5
Vietnam	2	0	0	2

\* Einschließlich einer gleichzeitigen Verwarnung von fünf Fabriken eines Zulieferers mit eventueller Auftragsstornierung bei einzelnen Fabriken, sofern ein Verstoß gegen die Arbeitszeitschriften festgestellt wird

\*\* Vorangehende schriftliche Verwarnungen wurden vor 2004 ausgestellt

**ÜBERPRÜFUNG DER EINHALTUNG UNSERER STANDARDS** Auch 2004 haben wir wieder die Wirksamkeit unserer Arbeit in der Beschaffungskette untersucht. Herausforderungen ergeben sich für uns zum Beispiel dadurch, dass zu wenige Zulieferer:

- > betriebliche Wettbewerbsvorteile erkennen, den die Einhaltung der SOE mit sich bringen
- > verstehen, dass eine effektive SOE-Einhaltung zur Reduzierung ihrer betrieblichen Risiken und Verbindlichkeiten beiträgt
- > Strategien und finanzielle Aufwendungen zur SOE-Einhaltung in ihre jährliche Geschäftsplanung einbeziehen
- > die Praktiken und Managementsysteme zur SOE-Einhaltung in ihre Geschäftsabläufe integrieren.

Viele unserer größeren Zulieferer verfügen nicht über die zur Einhaltung der Standards nötige Managementkompetenz und haben nur uneinheitliche oder unzulängliche SGU- und Personalmanagementsysteme. Dem mittleren Management in unseren Zulieferfabriken fehlen oftmals die nötigen Qualifikationen als auch Kompetenzen, um eine bessere Einhaltung der Standards zu erreichen. Wir unsererseits tendierten bei der Kontrolle unserer Zulieferer eher zu einem breit angelegten Ansatz als vielmehr in die Tiefe zu gehen. Unsere Instrumente für die Überprüfung ließen bisher keine ausreichenden Möglichkeiten für Querkontrollen zu, und unser Fabrikbewertungssystem für Beschäftigungsstandards war nur schwer quantifizierbar. Um unserem Ziel einer langfristigen Einhaltung näher zu kommen, mussten wir diese Probleme gezielt angehen.

2004 entwickelten zwei Lizenznehmer und eine Marke des Konzerns mit beratender Unterstützung durch das SEA-Team umfassende Strategien für die Durchsetzung der Standards und integrierten sie in ihre Geschäftspläne. Die adidas-Salomon Instrumente zur Kontrolle der SOE-Einhaltung wurden den Zulieferern zur Selbstbeurteilung ihrer Leistung überlassen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zulieferer zwar in der Lage sind, ihre Einhaltung der Standards in Bezug auf Sicherheit, Gesundheit und Umwelt zu beurteilen, dass sich jedoch bei der Selbstbeurteilung von Beschäftigungsstandards wie Löhne und Koalitionsfreiheit Verbesserungspotenziale zeigen. Zu unseren Zielen für 2005 gehören daher u.a. die Festlegung eines Kontroll-Verfahrens für Bereiche, die vertrauliche Daten wie Löhne, Sozialleistungen und Personalakten zum Gegenstand haben, sowie die Ausweitung des Projekts auf weitere Zulieferer.

**Strategische Überwachung** Eine kritische Betrachtung unseres Programms für 2002 und 2003 machte deutlich, dass unser breit angelegtes, die gesamte Beschaffungskette erfassendes Überprüfungssystem keine nachhaltige Einhaltung der Standards bewirkt hat. Aus diesem Grund haben wir ein neues strategisches Überwachungskonzept eingeführt, das 2004 erstmals beim SEA-Team und ausgewählten Zulieferern in Thailand, China, Mittelamerika und der Türkei zum Einsatz kam. Das neue Konzept beschränkt sich nicht auf die alleinige Überwachung der Standardeinhaltung, sondern beurteilt auch den Einsatz und die Bereitschaft des Managements sowie die Managementsysteme und ihre Wirksamkeit in den Zulieferbetrieben. Bezogen auf unsere bisherige Überwachungspraxis bedeutet dies eine intensivere Vorbereitung auf Überprüfungen, die Festlegung aufgeführter Verstoßrisiken entsprechend ihrer Priorität und eine gezieltere Untersuchung dieser Risiken. Regelmäßige Gegenkontrollen sorgen in allen Phasen für eine Verifizierung der Daten, während spezielle Erfassungstechniken eine genaue Beschreibung von Managementsystemen und Verfahren ermöglichen. Strategische Überwachung ist ein flexibler Prozess, der kontinuierlich der Situation vor Ort angepasst wird. Die Beteiligung der Fabriken an Maßnahmenplänen zur Standardeinhaltung sowie die Verifizierung dieser Pläne wurden ebenfalls genauer definiert.

In Bezug auf den Aufwand an Zeit und Ressourcen bedeutet das neue Überwachungskonzept, dass zwar weniger Zulieferer kontrolliert werden, diese dafür umso eingehender, d.h. die betreffenden Fabriken werden wesentlich öfter besucht und kontaktiert als bisher. 2005 werden weitere Mitarbeiter unseres SEA-Teams regelmäßig und intensiv in der Anwendung der strategischen Überwachung geschult und beraten. Diese werden dann das neue Verfahren auf weitere Zulieferer ausdehnen.



SEA-Managementzyklus

**1. Erzielung einer nachhaltigen Sozial- und Umweltverträglichkeit** Langfristig ist unsere Strategie darauf ausgerichtet, unseren Zulieferern ein sozial- und umweltverträgliches Handeln durch die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards in eigener Regie zu ermöglichen. Damit dies gelingt, müssen wir sowohl kontrollierend als auch beratend auftreten – kontrollierend, indem wir prüfen, wie intensiv sich das Management für die Standardeinhaltung einsetzt und wie effektiv die hierfür erforderlichen Programme sind, und beratend, indem wir unseren Zulieferern die nötige Hilfe und Unterstützung geben, um einen Erfolg auf lange Sicht sicherzustellen.

**2. Optimierung unserer Auditverfahren** Eine nachhaltige Umsetzung unseres Verhaltenskodex setzt voraus, dass sich die Betriebsleitung des Zulieferers konsequent für die SOE engagiert und bereitwillig mit uns zusammenarbeitet. Unser Fabrikbewertungssystem muss also in der Lage sein, diese Parameter zu messen. Optimierte Prüfungsmethoden werden es uns erleichtern, Schwächen bei der Einhaltung unserer Standards und deren Ursachen aufzudecken.

**3. Unterstützung durch Schulung** Wir setzen uns ein, unsere Zulieferer bei der Einhaltung unserer SOE zu unterstützen. Deshalb bieten wir Schulungen zu Themen wie Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelt an, die entweder durch das SEA-Team oder qualifizierte externe Dienstleister durchgeführt werden. Die Schulungen können dabei speziell auf die Anforderungen eines einzelnen Zulieferers abgestimmt oder in Gruppenseminaren für mehrere Zulieferer durchgeführt werden. Zusätzlich organisieren wir Schulungsveranstaltungen mit anderen Markenunternehmen für gemeinsam genutzte Betriebe.

**4. Förderung von Managementsystemen** Wir befürworten die Einführung wirksamer Managementsysteme für Personalwesen, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelt, um kontinuierliche Verbesserung zu einem festen Bestandteil der Aktivitäten unserer Zulieferer zu machen. Für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien muss ein qualifiziertes, engagiertes und kompetentes mittleres Management verantwortlich sein, das die Unterstützung und das Vertrauen der Betriebsleitung genießt. Das Lean-Programm zur Effizienzsteigerung und die Arbeit des SEA-Teams müssen dabei immer eng miteinander verknüpft sein, um sicherzustellen, dass die Systeme der Zulieferer sowohl unseren SOE entsprechen als auch zu effizienteren und produktiveren Betriebsabläufen beitragen.

Anzahl der im Jahr 2004 geprüften Betriebe				SPORTBEKLEIDUNG				SPORTZUBEHÖR <sup>1</sup>				SPORTSCHUHE			
				Hauptzulieferer		Subunternehmen		Hauptzulieferer		Subunternehmen		Hauptzulieferer		Subunternehmen	
Land	Gesamtzahl der Betriebe	Ungefähre Zahl der Beschäftigten pro Land	Anzahl der geprüften Betriebe <sup>2</sup>	Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft
Australien	14	700	1	13	1			1							
Bangladesch	2	1.900		2											
China	164	197.000	53	88	33			65	19			11	1		
Hongkong	10	200	3	5	3			5							
Indien	16	3.800	11	11	7			4	3			1	1		
Indonesien	34	58.500	27	24	18	1	1	5	5	1		3	3		
Japan	57	3.200	7	29	5	8		18	1	1		1	1		
Kambodscha	4	17.000	4	4	4										
Korea	61	7.300	6	44	2	1		15	4			1			
Laos	2	3.500		2											
Malaysia	17	3.400	7	15	6			2	1						
Neuseeland	9	200		8				1							
Pakistan	5	1.200	3	2				3	3						
Philippinen	19	8.400	13	16	12			3	1						
Singapur	7	600		4		3									
Sri Lanka	6	1.500		4				2							
Taiwan	23	800		6		1		15		1					
Thailand	32	27.800	17	25	13	3	3	2	1			2			
Vietnam	17	42.900	13	8	7	2	1	3	2			4	3		
Asien insgesamt	499	379.900	165	310	111	19	5	144	40	3	0	23	9	0	0
Argentinien	11	1.000	2	5	2	1		2		3					
Brasilien	28	6.500	14	8	8	2		1				8	4	9	2
Chile	2	200		1				1							
Costa Rica	1	80						1							
El Salvador	5	2.550	4	1	1	4	3								
Guatemala	2	1.000	2			2	2								
Honduras	5	3.600	3	3	2	2	1								
Kanada	22	2.100	10	8	5	6	4	4	1	4					
Kolumbien	4	600	1	4	1										
Mexiko	11	4.400	9	6	4	4	4	1	1						
Peru	3	250		2				1							
Uruguay	1	50		1											
USA	58	3.600	3	23	3	6		26		3					
Amerika insgesamt	153	25.930	48	62	26	27	14	37	2	10	0	8	4	9	2

<sup>1</sup> Accessoires und Ausrüstung

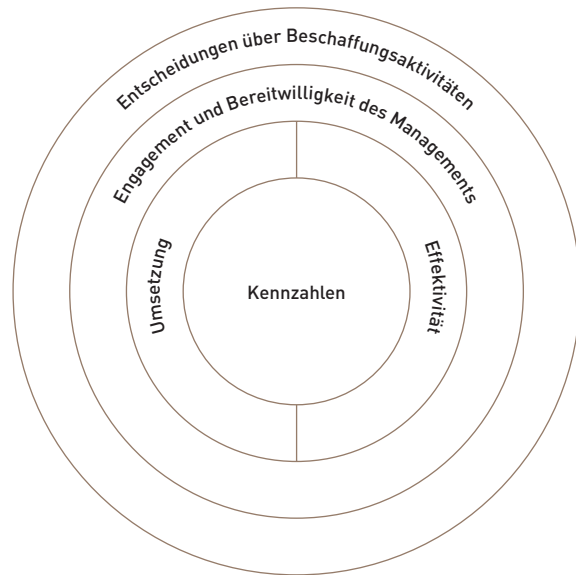
<sup>2</sup> Mit Ausnahme von 60 externen Kontrollen in Lizenznehmerfabriken in Asien und zwei externen Kontrollen in adidas Zulieferbetrieben in Asien

Anzahl der im Jahr 2004 geprüften Betriebe				SPORTBEKLEIDUNG				SPORTZUBEHÖR <sup>1</sup>				SPORTSCHUHE			
Land	Gesamtzahl der Betriebe	Ungefähre Zahl der Beschäftigten pro Land	Anzahl der geprüften Betriebe <sup>2</sup>	Hauptzulieferer		Subunternehmen		Hauptzulieferer		Subunternehmen		Hauptzulieferer		Subunternehmen	
				Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft	Insgesamt	Geprüft
Ägypten	2	350	2	2	2										
Albanien	1	360				1									
Bosnien	1	300												1	
Bulgarien	3	600	3			3	3								
Deutschland	6	400	1	2	1			3				1			
Estland	1	30	1			1	1								
Finnland	1	30		1											
Frankreich	6	900		1				2		3					
Griechenland	3	400	3	3	3										
Großbritannien	1	70		1											
Israel	1	370	1	1	1										
Italien	28	1.100	6	12	2	9	2	4	2	2		1			
Kroatien	1	300												1	
Lettland	2	270	2	2	2										
Litauen	1	300	1	1	1										
Marokko	3	2.050	2	1		2	2								
Österreich	2	30		1				1							
Polen	2	170	1					1		1	1				
Portugal	29	1.700	17	19	8	10	9								
Rumänien	11	4.100	6			3	2	7	4	1					
Russland	8	1.400	3	8	3										
Schweden	1	30		1											
Schweiz	1	30		1											
Slowenien	1	50	1	1	1										
Spanien	3	50		2				1							
Südafrika	23	4.400	5	19	5			3				1			
Syrien	2	700	2	1	1	1	1								
Tschech. Republik	2	150	1			1	1			1					
Tunesien	13	1.800	7	1	1	12	6								
Türkei	28	7.200	23	16	12	12	11								
Ukraine	2	230								2					
Ungarn	1	80								1					
Weißrussland	1	540				1									
<b>Europa insgesamt</b>	<b>191</b>	<b>30.490</b>	<b>88</b>	<b>97</b>	<b>43</b>	<b>56</b>	<b>38</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Asien insgesamt	499	379.900	165	310	111	19	5	144	40	3	0	23	9	0	0
Amerika insgesamt	153	25.930	48	62	26	27	14	37	2	10	0	8	4	9	2
Europa insgesamt	191	30.490	88	97	43	56	38	22	6	11	1	3	0	2	0
<b>Weltweit insgesamt</b>	<b>843</b>	<b>436.320</b>	<b>301</b>	<b>469</b>	<b>180</b>	<b>102</b>	<b>57</b>	<b>203</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>2</b>

<sup>1</sup> Accessoires und Ausrüstung

<sup>2</sup> Mit Ausnahme von 60 externen Kontrollen in Lizenznehmerfabriken in Asien und zwei externen Kontrollen in adidas Zulieferbetrieben in Asien

## Unser neues Fabrikbewertungssystem



### Neugestaltung des Fabrikbewertungssystems

Wir überprüfen unsere Zulieferer anhand unserer SOE und bewerten sie nach ihrer Leistung. 2004 haben wir unser fünfstufiges Bewertungssystem überarbeitet, um unter anderem den Forderungen interner und externer Stakeholder nach einer pragmatischen Auswertung der strategischen Überwachungsergebnisse und einer genauen Quantifizierung der Zuliefererleistung nachzukommen. Das neue Bewertungssystem wird 2005 implementiert und ermöglicht es uns, das Management eines Zulieferers danach zu bewerten, wie effektiv es sich für faire, sichere und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen im Herstellungsbetrieb einsetzt. Das Management muss sein Engagement für die Einhaltung der SOE und seine Bereitwilligkeit, mit uns zusammenzuarbeiten, anhand von fünf Schlüsselindikatoren (Kennzahlen) nachweisen:

1. SGU- und Personalmanagementsysteme
2. Kommunikation zwischen Belegschaft und Management
3. Entwicklung und Durchführung von SOE-Schulungen für Mitarbeiter
4. Transparente Kommunikation und Berichterstattung
5. Leistung in Bezug auf die SOE-Einhaltung.

Die wichtigsten Neuerungen des fünfstufigen Bewertungssystems sind:

- > Einführung neuer Kennzahlen zusätzlich zu den grundlegenden Forderungen hinsichtlich der Einhaltung unserer Standards
- > Beurteilung der Effektivität von Maßnahmen oder Systemen zur Sicherstellung der nachhaltigen Einhaltung der SOE
- > Vereinfachung der Terminologie im Bewertungsprozess.

Da die Implementierung des neuen Bewertungssystems mit der Einführung der strategischen Überwachung von Zulieferbetrieben gekoppelt ist, rechnen wir mit einem Zeitraum von mindestens 18 Monaten bis zur Neubewertung unserer gesamten Beschaffungskette. Deshalb müssen wir 2005 sowohl das alte als auch das neue Bewertungssystem für die Berichterstattung über unsere Beschaffungskette heranziehen.

**Lizenznehmer 2004** ergaben sich bei unseren Lizenzvereinbarungen zwei wichtige Veränderungen:

- > Valley Apparel – ein adidas Lizenznehmer in den USA, der Produkte für den US-Markt herstellt – wurde von adidas Amerika übernommen und wird ab 2005 als „adidas Team“ firmieren. Diese Unternehmenseinheit wird seine 2001 entwickelte Nachhaltigkeitsstrategie weiterverfolgen, einschließlich einer externen Überwachung der Beschaffungskette unter Aufsicht des SEA-Teams.
- > Lollytogs Limited – eine führende Kinderbekleidungs-firma in den USA – hat einen Lizenzvertrag mit adidas Amerika abgeschlossen. Das Unternehmen hat seine Nachhaltigkeitsstrategie mit den SOE-Vorgaben koordiniert und wird sein bewährtes unabhängiges Programm zur Überwachung seiner Zulieferer weiterführen.



#### Häufigkeit der Fabrikbesuche des SEA-Teams 2004

Anzahl der Besuche	Asien	Amerika	Europa
0	312	105	103
1	99	22	75
2	44	16	7
3	24	4	6
4	14	4	0
5 oder mehr	6	2	0
<b>Gesamtzahl der Fabriken</b>	<b>499</b>	<b>153</b>	<b>191</b>

Beispiel: 24 Zulieferbetriebe in Asien wurden 2004 je dreimal besucht.

#### Unabhängige FLA-Prüfungen<sup>1</sup>

FLA-Jahr	Zeitraum	Zahl d. Prüfungen <sup>2</sup>
1. FLA-Jahr	Aug. 2001 – Dez. 2002	42
2. FLA-Jahr	Jan. 2003 – Dez. 2003	13
3. FLA-Jahr	Jan. 2004 – Dez. 2004	12

<sup>1</sup> Im Rahmen der FLA-Mitgliedschaft

<sup>2</sup> Ab 2003 wandte die FLA ein neues Konzept an und wählte die Fabriken für die unabhängigen Prüfungen auf Zufallsbasis aus. Dies erklärt die geringere Anzahl der von der FLA geprüften Fabriken.

**Überwachung von Lieferanten der Stufe 2** Eine weitere Herausforderung für unseren Konzern bestand 2004 darin, eine adäquate Überwachung von Lieferanten der Stufe 2 – Rohstofflieferanten und Dienstleistern – zu erreichen. 2004 wurde ein Konzept zur Ausweitung der SOE-Anwendung auf unsere nominierten Materiallieferanten verabschiedet. Es wird in mehreren Phasen umgesetzt und umfasst:

- > SOE-Sensibilisierung – die „A-01“ Materialanforderungen des Konzerns hinsichtlich des Verbotes und der restriktiven Verwendung von Gefahrstoffen wurden erweitert und enthalten jetzt auch Vorschriften zur SOE-Einhaltung. Die Rohstofflieferanten haben die A-01-Richtlinien erhalten und müssen ihre Kenntnisnahme und ihre Bereitschaft zur Einhaltung der SOE schriftlich bestätigen.
- > Schulung – der Schwerpunkt liegt auf der Schulung interner adidas-Salomon Führungskräfte und Techniker im Bereich Materialmanagement. 2004 wurden für diese Zielgruppe Schulungen in Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, kombiniert mit Feldarbeit, veranstaltet.
- > Überwachung durch Lieferanten der Stufe 1 – 2005 verlangen wir von allen Zulieferern der Stufe 1, ein Lieferantenregister zu führen und jegliche Kommunikation ihrer Lieferanten, einschließlich Subunternehmen und Dienstleistern, in Bezug auf das Nachhaltigkeitsprogramm zu protokollieren.
- > Kontrollen bei Lieferanten der Stufe 2 – externe Fabrikinspektionen werden bei ausgewählten Lieferanten dieser Kategorie durchgeführt. In vertikal integrierten Textilbetrieben sowie Färbereien finden zusätzlich interne Prüfungen statt.

**Überwachung und Verifizierung** 2004 wurden zwölf externe, unabhängige Kontrollen von FLA-akkreditierten Prüfern durchgeführt, darunter neun erstmalige Fabrikkontrollen und drei Inspektionen, die die Verifizierung von Verbesserungsmaßnahmen zum Ziel hatten. Vier Überwachungsbesuche fanden in Amerika statt und acht in Asien (nähere Einzelheiten siehe [www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)). 2005 wird die FLA das SOE-Programm unseres Konzerns hinsichtlich der angestrebten Akkreditierung überprüfen.

Das SEA-Team führte 2004 insgesamt 954 Kontrollen in 301 Fabriken durch, die sich auf Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelt bezogen, davon 154 in Amerika, 512 in Asien und 288 in Europa. Insgesamt wurden 36% der Betriebe unserer Zulieferer geprüft, wobei wir uns auf die Überprüfung von Betrieben mit „höherem Risiko“ und großem Auftragsvolumen konzentriert haben. Von Tochtergesellschaften im Auftrag des SEA-Teams durchgeführte Fabrikkontrollen sind hierin nicht eingeschlossen. Fabriken, denen 2004 keine Aufträge erteilt wurden, wurden nicht besucht. Verstärktes Augenmerk galt der „Vorprüfung“ nominierten Zulieferer, wobei 107 Fabriken akzeptiert und 35 abgelehnt wurden. adidas-Salomon Lizenznehmer dehnten ihre externe Überwachung von Sozial- und Umweltstandards aus und ließen im Berichtsjahr 60 externe Kontrollen bei ihren Zulieferern durchführen.

2004 haben wir die Selbstüberwachung durch unsere Zulieferer weiter vorangetrieben. Insbesondere entwickelten wir Kontrollinstrumente für Schuhlieferanten in Asien, die eigene interne Überwachungsteams eingerichtet haben. Diese Teams prüfen ihre Leistung in Bezug auf die Umsetzung unserer SOE und stehen dabei in regelmäßigem Kontakt mit uns.

## Schulungsmaßnahmen 2004

Region	Art und Anzahl der Schulungen				Insgesamt
	Allgemeine SOE-Schulungen <sup>1</sup>	Spezifische Schulungen zum Arbeitsrecht <sup>2</sup>	Spezifische Schulungen zu Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (SGU) <sup>3</sup>	Schulungen zum Umweltschutz <sup>4</sup>	
Amerika	15	1	1	0	17
Asien	48	18	33	6	105
Europa	33	4	1	0	38
<b>Weltweit insgesamt</b>	<b>96</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>160*</b>

<sup>1</sup> z.B. praktische Ausbildung vor Ort, Präsentationen zur SOE-Sensibilisierung

<sup>2</sup> z.B. Kommunikation zwischen Belegschaft und Management; Verbreitung vorbildlicher Maßnahmen; Koalitionsfreiheit; Überstundenregelung; Beschwerdesysteme

<sup>3</sup> z.B. Verbreitung vorbildlicher Maßnahmen; Chemikalien im Produktionsprozess

<sup>4</sup> z.B. Entsorgung von Gefahrstoffen; vorbildliche Umweltschutzmaßnahmen

\* Einschließlich 70 Gruppenschulungen

## Fabrikprüfungen und Schulungen

Jahr	2004	2003	2002	2001
Prüfungen	954 <sup>1</sup>	906 <sup>2</sup>	1.148 <sup>2</sup>	839
Schulungen	160	206	255	267

<sup>1</sup> Mit Ausnahme von FLA-Prüfungen und 62 externen Kontrollen durch unabhängige Prüfer in Fabriken von adidas-Salomon Zulieferern und Lizenznehmern (einschließlich mehrfacher Besuche derselben Fabrik)

<sup>2</sup> Mit Ausnahme von FLA-Prüfungen (einschließlich mehrfacher Besuche derselben Fabrik)

**FÖRDERUNG VON MANAGEMENTSYSTEMEN** Ein gutes Managementsystem muss auf die Betriebsgröße, Firmenkultur und Struktur des Unternehmens abgestimmt sein, seinen Managementzielen gerecht werden und internationale Standards berücksichtigen. Für eine nachhaltige Umsetzung der SOE ist die Entwicklung von SGU- und Personalmanagementsystemen erforderlich. 2004 formulierten wir unsere Erwartungen an unsere strategischen Zulieferer in Asien wie folgt:

- > Mehr Verantwortung der Personalführung für die Einführung von Personalmanagementsystemen, die eine gute Kommunikation zwischen Belegschaft und Management, effektive Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen und die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten unterstützen.
- > Einstellung speziell für Arbeitssicherheit zuständiger Führungskräfte, die für die Einführung und Überwachung von Systemen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zuständig sind.

Nähere Informationen über SGU-Managementsysteme finden Sie auf Seite 39.

**SCHULUNG UND BERATUNG** Schulung ist ein wichtiges Mittel zur Sensibilisierung für unsere SOE. Die Wirksamkeit unserer Schulungsaktivitäten wird jährlich von uns überprüft. 2004 ergab eine Ursachenanalyse der Ergebnisse von Fabrikkontrollen, dass es häufig zu einer Nichteinhaltung der SOE kommt, wenn sich die Fabrikleitung nicht ausreichend für Schulungsmaßnahmen einsetzt. Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Fluktuationsrate von Koordinatoren des SOE-Programms in den Fabriken hoch ist, was ihre Bemühungen um die Einhaltung der Standards beeinträchtigt.

Schulung und Ausbildung von Zulieferern bildeten im Berichtsjahr einen speziellen Schwerpunkt. In Europa und Amerika standen Sicherheit und Gesundheit, Koalitionsfreiheit, Kommunikation zwischen Management und Belegschaft und die allgemeine SOE-Sensibilisierung bei Beschäftigten, Aufsichtspersonal und Managern im Vordergrund. Das SEA-Team unterstützte die Umsetzung des Lean-Programms zur Effizienzsteigerung auch 2004 mit Schulung und Beratung, insbesondere in Bereichen, die Löhne, Arbeitsstunden, Stress und Übermüdung betrafen. In Asien organisierten wir Schulungsaktivitäten zur SOE-Einhaltung für Führungskräfte aus dem Materialmanagement und strategische Schuhlieferanten. Drei Veranstaltungen wurden in Vietnam, China und Indonesien mit durchschnittlich 40 Vertretern von Zulieferern und ihren jeweiligen adidas-Salomon Ansprechpartnern in lokalen Beschaffungsbüros durchgeführt.

## Zusammenarbeit von SEA und Lean in El Salvador

Die Zahl der Fabriken in unserer Beschaffungskette, in denen das Lean-Programm eingeführt wurde, nahm zwischen 2003 und 2004 zu. Damit wurde es zunehmend wichtig, die Synergien sowie Unvereinbarkeiten von Modellen, die zur Effizienz- und Produktivitätssteigerung eingesetzt werden und guten Arbeitsbedingungen zu identifizieren. Lean-Richtwerte für erhöhte Produktivität und Wirtschaftlichkeit hatten einen direkten Einfluss auf Löhne, Sozialleistungen, Arbeitsstunden, Stress, Übermüdung und Verletzungen. Arbeitnehmerrechte, Koalitionsfreiheit, Kommunikation zwischen Belegschaft und Management sowie Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen werden vom Lean-Programm, das auf Teamarbeit im Produktionsprozess baut, berührt. Mitarbeiterschulungen, die zu Lean und Kaizen-Management durchgeführt werden, beeinflussen Mitarbeiterbindung und -erhaltung, Personalentwicklung und Beteiligung der Arbeitnehmer.

Mitte 2004 begannen wir gemeinsam mit zwei US-Akademikern sowie Management und Belegschaft eines adidas-Salomon Bekleidungszulieferers in El Salvador ein Pilotprojekt, um die Auswirkungen des Lean-Programms auf die Arbeitsbedingungen zu untersuchen. Ziele der Untersuchung waren die Erhebung und der Vergleich von Daten vor und nach der Lean-Implementierung in einer Fabrik sowie die Definition von Lean-Richtwerten, die eine transparente Bewertung der Arbeitsbedingungen ermöglichen. Der nächste Schritt ist die Entwicklung geeigneter Mechanismen zur automatischen Erfassung der Daten und ihre Spiegelung gegen die Schlüsselindikatoren der SOE-Einhaltung.

Das Projekt besteht aus drei Phasen:

- > Phase 1 (August bis November 2004) – Erfassung von Daten zu Löhnen, Arbeitsstunden, Produktivität, Kosten und Lieferzeiten in der Fabrik. Ein von den Wissenschaftlern erstelltes Diskussionspapier über die Auswirkungen des Lean-Programms auf Löhne, Produktionskosten, Arbeitsstunden und Produktlieferzeiten wird Anfang 2005 vorgelegt.
- > Phase 2 (für März bis September 2005 geplant) – Identifizierung von Indikatoren zur Erfassung von Daten über Sicherheit, Gesundheit und Stress/Übermüdung und Vergleich der entsprechenden Daten für die Zeiträume vor und nach der Implementierung des Lean-Programms.
- > Phase 3 (für Mitte bis Ende 2005 geplant) – Identifizierung von Indikatoren zur Erfassung von Daten über Arbeitnehmerrechte wie Kommunikation zwischen Belegschaft und Management sowie Koalitionsfreiheit und Vergleich der entsprechenden Daten für die Zeiträume vor und nach der Implementierung des Lean-Programms. Am Ende jeder Phase wird ein Diskussionspapier erstellt. Über die Untersuchungsergebnisse werden wir berichten.

**Ziel der Untersuchung ist die Ermittlung von Lean-Richtwerten, die eine transparente Bewertung der Arbeitsbedingungen ermöglichen.**

Anzahl der 2004 aufgrund von SOE-Verstößen beendeten Geschäftsbeziehungen und nach der Vorprüfung abgelehnten Zulieferer

Region	Land	Einstellung der Auftragsvergabe pro Land	Anzahl der Ablehnungen nach der Vorprüfung pro Land	Gründe für AuftragsEinstellung/Ablehnung
Asien	Kambodscha		2	Inakzeptable Arbeitsbedingungen in Bezug auf Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (SGU), doppelte Buchführung, Fälschung von Arbeitszeitunterlagen
	China	1		AuftragsEinstellung infolge der Beendigung der Geschäftsbeziehungen zur Muttergesellschaft aufgrund inakzeptabler Praktiken bei der Schließung eines Tochterunternehmens in Indonesien
			22	Inkorrekte Zahlung von Löhnen und Sozialleistungen, übermäßige Überstunden, keine freien Sonntage, doppelte Buchführung, Fälschung von Arbeitszeitunterlagen, Kinderarbeit, inakzeptable SGU-Bedingungen
	Indonesien	1		Nachweis irreführender und unlauterer Praktiken gegenüber adidas-Salomon, Fälschung von Arbeitszeitunterlagen, inkorrekte Zahlung von Löhnen und Sozialleistungen, Verletzung des Freizügigkeitsrechts
			2	Inkorrekte Zahlung von Löhnen und Sozialleistungen, übermäßige Überstunden, unangemessene Disziplinarmaßnahmen, Diskriminierung, unzulängliche Sozialversicherung, inakzeptable SGU-Bedingungen
	Thailand		3	Inakzeptable SGU-Bedingungen, kein Mutterschaftsurlaub, kein Krankenurlaub, unzureichende Sozialversicherung, Bußgelder
	Vietnam	1		Übermäßige Arbeitsstunden, unzureichendes Arbeitszeiterfassungssystem, inkorrekte Zahlung von Löhnen und Sozialleistungen, unzulängliche Kommunikation zwischen Belegschaft und Management, inakzeptable SGU-Bedingungen
			1	Inakzeptable SGU-Bedingungen, inkorrekte Zahlung von Löhnen und Sozialleistungen
Amerika	Brasilien	1		Mangelnde Brandschutzvorkehrungen, Verletzung des Freizügigkeitsrechts, Belästigung
	El Salvador		1	Fehlendes System zur Abwasserbehandlung
Europa	Türkei	1		Nachweis irreführender und unlauterer Praktiken gegenüber adidas-Salomon, unzulängliches Sozialversicherungssystem
			4	Inkorrekte Zahlung von Löhnen und Sozialleistungen, übermäßige Überstunden, unzulängliches Sozialversicherungssystem, unzureichendes Arbeitszeiterfassungssystem, inakzeptable SGU-Bedingungen in der Nachbearbeitungsabteilung
Weltweit		5	35	

**Überprüfung vorhandener Schulungsmodulare**

2004 haben wir unser Schulungsmaterial für Zulieferer eingehend überprüft. Dabei stellten wir fest, dass unser Ziel – die Zulieferer zu einem sozial- und umweltverträglichen Handeln, zur nachhaltigen Einführung und Durchsetzung der SOE sowie zur Entwicklung und Anwendung von Managementsystemen in eigener Regie zu bewegen – von unseren derzeitigen Schulungsmodulen nicht ausreichend unterstützt wird.

Das überarbeitete Schulungsmaterial berücksichtigt:

- > Neue Module für die Implementierung von Managementsystemen und Kernprozessen in den Bereichen Personalwesen und SGU
- > Schulungen, die sich stärker an der Praxis und am Bedarf des Zulieferers orientieren
- > Genauere Ermittlung von Kompetenzen und Schulungsbedarf bei Mitarbeitern des Zulieferers
- > Schulungen, die adidas-Salomon Schlüsselinitiativen wie Lean und Lean/6 Sigma, eine fortgeschrittene Methode zur Eliminierung von Produktionsausschuss, unterstützen
- > Mehr Schulungen vor Ort über vorbildliche Praktiken.

Auch 2004 untersuchten wir wieder unsere internen Schulungskapazitäten, wobei deutlich wurde, dass wir externe Trainer zur Vermittlung bestimmter Inhalte unseres SOE-Programms benötigen. In Asien und insbesondere in China stehen jedoch nicht genügend qualifizierte externe Schulungskräfte zur Verfügung. Eines unserer Ziele für 2005 besteht darin, qualifizierte,

externe Trainer zu finden oder den Aufbau der erforderlichen Kompetenzen bei NGOs zu unterstützen, damit wir die erforderlichen technischen und Arbeitnehmerschulungen bereitstellen können.

**INTEGRATION MIT GLOBAL OPERATIONS**, unserer globalen Entwicklungs- und Beschaffungsorganisation Wir haben weitere Anstrengungen unternommen, um die Maßnahmen zur SOE-Einhaltung in die Kernprozesse unserer Beschaffungsorganisation einzubinden. Um sicherzustellen, dass Daten zur SOE-Einhaltung effektiv in Beschaffungsentscheidungen einbezogen werden, haben wir neue Leistungsindikatoren eingeführt und diese auf weitere Indikatoren ausgerichtet, die für die gesamtheitliche Lieferantenbeurteilung herangezogen werden (siehe fünfstufiges Bewertungssystem auf Seite 38). In Amerika und Asien arbeitet das SEA-Team bei der Entwicklung von Beschaffungsstrategien zudem eng mit der Beschaffungsorganisation sowie mit den adidas-Salomon Konzerneinheiten Arc Teryx und Valley Apparel sowie dem Lizenznehmer Lollytogs zusammen. Der Bedarf an Vorprüfungen potenzieller neuer Zulieferer war höher als erwartet und hat unsere interne Prüfkapazität stark beansprucht. Wie sinnvoll diese Prüfungen sind, zeigte sich jedoch daran, dass infolge der Ergebnisse nahezu 25% der Betriebe abgelehnt wurden. 2005 werden wir zusammen mit unserer Beschaffungsorganisation ein strengeres Verfahren zur Nominierung und Vorauswahl potenzieller Zulieferer ausarbeiten.

**Zusammenfassung**

> Unser SEA-Team arbeitet bei der Prüfung potenzieller Zulieferer eng mit unserer Beschaffungsorganisation zusammen.

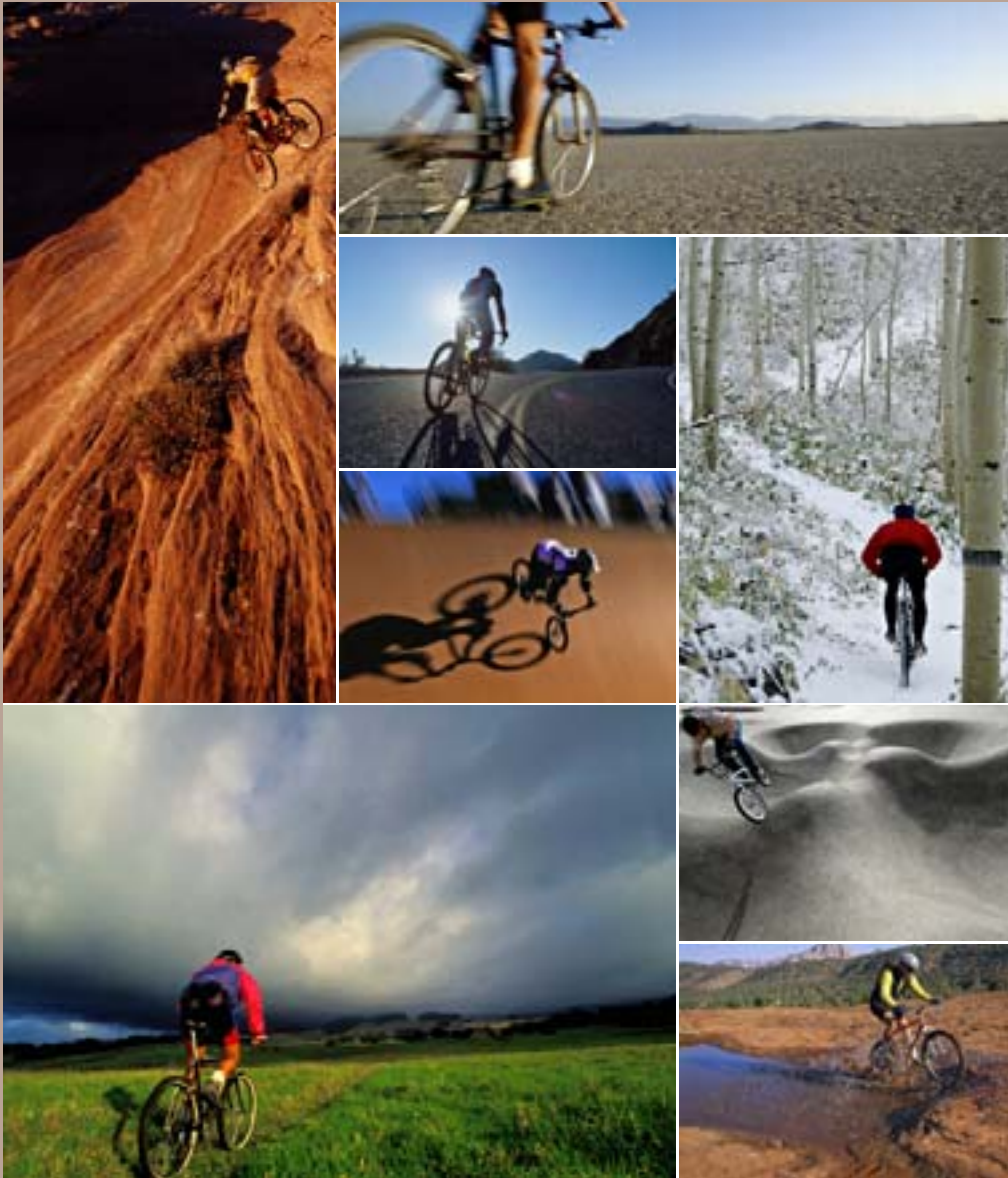
> Wir haben einen neuen strategischen Überwachungsansatz eingeführt, bei dem weniger Fabriken, diese dafür aber umso eingehender kontrolliert werden, um die Ursachen für die Nichteinhaltung der SOE zu ermitteln und zu beheben.

> Wir fördern weiterhin die Einführung von SGU- und Personalmanagementsystemen als Mittel zur nachhaltigen Integration der SOE und zur Erzielung laufender Verbesserungen.

> Wir werden unsere Schulungen für Zulieferer verbessern, indem wir effektiveres Schulungsmaterial bereitstellen und mehr externe Trainer einsetzen.

> Wir werden weiterhin die Synergien zwischen Effizienzsteigerungsprogrammen, Arbeitnehmerrechten und SGU untersuchen.

> Wir haben unser Fabrikbewertungssystem umgestaltet, um den Grad und die Effektivität der SOE-Einhaltung in Zulieferbetrieben anhand von fünf Kennzahlen zu messen.



## Beschäftigungsstandards, Sicherheit und Gesundheit

Auf Wunsch unserer Stakeholder befasst sich dieses Kapitel nicht nur mit unseren Bemühungen um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in unseren Zulieferbetrieben, sondern geht auch auf das Personalwesen und -management in unserem Konzern ein.



## Mitarbeiter

### Mitarbeiterstatistik

Messgröße/Einheit	Insgesamt	adidas	Salomon	TMaGolf	Headquarter-Funktionen <sup>1</sup>
Mitarbeiter (%)					
Männer	55	52	64	69	48
Frauen	45	48	36	31	52
Führungskräfte (%)					
Männer	79	78	79	88	79
Frauen	21	22	21	12	21
Durchschnittsalter (Jahre)	34	32	39	36	36
Mitarbeiterfluktuation (%) <sup>2</sup>	9,2	11,8	4,0	7,0	6,7
Durchschn. Betriebszugehörigkeit (Jahre)	6,0	4,4	11,4	6,3	5,9
Durchschn. Schulungsstunden pro Mitarbeiter/Jahr	13,6	14,7	14,9	6,3	11,9

<sup>1</sup> Global Operations, Headquarter-Funktionen

<sup>2</sup> freiwilliges Ausscheiden aus dem Unternehmen

Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind mit ihrer Kompetenz und ihrem Einsatz Erfolgsgaranten unseres Unternehmens. Mit mehr als 17.000 Mitarbeitern in 110 Ländern stehen wir vor der Herausforderung, Personalstrategien zu entwickeln, die global umgesetzt werden können. Der erste Schritt besteht darin, die gemeinsamen Aufgaben zu definieren, die sich uns in diesem Bereich stellen – wo immer wir tätig sind:

- > Talent-Management – Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter sowie ihre Entwicklung und Karriereplanung, die auf den spezifischen Bedarf unseres Konzerns abgestimmt sind
- > Mitarbeiter-orientierter Führungsstil – gezielte Ausrichtung von Management und Mitarbeitern auf gemeinsame Ziele durch bessere Kommunikation und effektivere Systeme für Mitarbeiter-Feedback
- > Leistungsmanagement – Förderung einer ergebnisorientierten Managementkultur, die Feedback in alle Hierarchierichtungen unterstützt, um eine laufende Weiterentwicklung und Verbesserung zu erreichen
- > Motivation – Bereitstellung von Bonus- und Anreizprogrammen sowie Schaffung einer Arbeitsumgebung, die Wohlbefinden, Einsatz und Leistung der Mitarbeiter fördert
- > Kommunikation – transparentere, effektivere Kommunikation auf allen Konzernebenen und an allen Standorten.

Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, konzentriert sich unser Programm auf fünf Kernprozesse des Personalmanagements: Mitarbeiter werben, rekrutieren, entwickeln, belohnen und binden. Im Folgenden werden einige unserer wichtigsten Initiativen vorgestellt.

**TALENT-MANAGEMENT** Genau wie Sportler brauchen auch unsere Mitarbeiter ein Trainingsprogramm, um ihr Potenzial zu optimieren, persönliche Herausforderungen zu meistern, ihre Technik zu verbessern und ihre Ziele zu erreichen. Unser Trainingsprogramm nennt sich „Fit for Gold“ und basiert auf drei Säulen:

1. „Fit for Today“ (Fit für heute) – zielt darauf ab, Mitarbeitern eine einheitliche Grundlage und die erforderlichen Fertigkeiten für ihre gegenwärtige Position zu vermitteln. „Fit for Today“ ist eng mit der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung (Performance Evaluation and Planning, PEP) verbunden und umfasst Schulungen zu den Themen Kommunikation, Arbeitsablauf, Teamarbeit, Projektarbeit, Präsentationsfähigkeiten und Harmonisierung von Beruf und Privatleben („Work-Life-Balance“).
2. „Fit for Tomorrow“ (Fit für morgen) – konzentriert sich auf die Identifizierung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern mit hohem fachlichen Potenzial auf verschiedenen Ebenen unseres Unternehmens. Die Mitarbeiter nehmen an verschiedenen Entwicklungsprogrammen teil, um sie auf den nächsten beruflichen Schritt vorzubereiten. Dabei entfernen wir uns von den klassischen Schulungsmethoden und führen ein wesentlich breiteres Spektrum von Aktivitäten zur beruflichen Weiterentwicklung ein, darunter Aktionlernen, Personalführung und interdisziplinäre Austauschprogramme.
3. „Stay Fit“ (Fit bleiben) – bietet regelmäßige „Fitness-Checks“ für Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass sie und unser Konzern gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen gewachsen sind. Dieser Teil deckt organisationsbezogene Weiterbildung und Entwicklung ab.

**PERFORMANCE EVALUATION AND PLANNING (PEP)** ist das System zur jährlichen Mitarbeiterbeurteilung von adidas-Salomon. Die im Rahmen von PEP ermittelten Leistungen der Mitarbeiter dienen als Anhaltspunkt für die Entwicklung von Grundgehalt und variabler Vergütung im Sinne der von uns angestrebten leistungsbezogenen Entlohnung. Neben Arbeitsleistung, Kompetenzen und Fähigkeiten wird auch die Einhaltung unserer Konzernwerte beurteilt. Die PEP-Beurteilung dient zudem als Grundlage für die Planung geeigneter Aktivitäten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.

**MITARBEITERVERGÜTUNG** Unser globales Vergütungsmanagementsystem (Global Salary Management System, GSMS) ist mit der PEP-Beurteilung gekoppelt und legt das Einkommen unserer Mitarbeiter auf klare, messbare und leicht verständliche Weise fest. Management und Personalabteilung können damit die aktuelle Position des Mitarbeiters auf dem jeweiligen Gehaltsband identifizieren und bei Abweichungen von den definierten Zielwerten entsprechende Entwicklungsschritte vereinbaren. adidas-Salomon bietet außerdem verschiedene variable Gehaltskomponenten an:

- > „Pay for Performance“ Bonussystem – mehr als 20% der Mitarbeiter beziehen diese variable Gehaltskomponente und werden im Schnitt mit 20% ihrer Vergütung leistungs- und ergebnisabhängig entlohnt.
- > Langfristiger Optionsplan (Long-Term Incentive Programmes, LTIP) – hierzu gehört der Aktienoptionsplan für Führungskräfte (Management Stock Option Plan, MSOP), der die Vergütung von rund 450 leitenden Führungskräften weltweit an die Kursentwicklung der adidas-Salomon Aktie und die Position von adidas-Salomon in einem Index vergleichbarer Unternehmen bindet. Optionen im Rahmen des Programms wurden erstmals 1999 erteilt und konnten nach Ablauf von zwei Jahren ausgeübt werden. Die letzte Tranche wurde 2003 ausgegeben, mit einem Ausübungszeitraum bis 2010. Derzeit sind wir dabei, unsere LTIP-Struktur zu überarbeiten. Die Einführung neuer Anreizprogramme für 2005 ist geplant.

In verschiedenen Regionen und bei den Marken des Unternehmens laufen zusätzliche, langfristige Anreizprogramme für Mitarbeiter im Zusammenhang mit besonderen Projekten und Verbesserungsinitiativen.

Weitere Leistungen sind unsere 401-K Pensionspläne in den USA und das Altersvorsorgeprogramm der adidas-Salomon AG für Mitarbeiter in Deutschland, an dem 2004 1.102 Mitarbeiter teilnahmen, d.h. 6% mehr als im Vorjahr.

**GLOBALE MOBILITÄT** Globale Präsenz und weltweiter Erfolg setzen die Bereitschaft der Mitarbeiter voraus, mobil zu sein und überall in der Welt zu arbeiten. Unser Programm für Mitarbeiter, die interessiert sind im Ausland zu arbeiten, deckt Standorte des adidas-Salomon Konzerns in aller Welt ab. Die häufigsten Arbeitsplatzwechsel finden zwischen Deutschland, den USA, China, Frankreich, Hongkong und den Niederlanden statt. adidas-Salomon bietet entsprechende Schulungen und Einführungen in die Kultur des Ziellandes an, um Mitarbeiter und ihre Familien auf ihre neue Arbeits- und Lebensumgebung vorzubereiten. Kurz dargestellt:

- > In der adidas-Salomon Konzernzentrale sind mehr als 300 Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten aus über 40 Ländern beschäftigt.
- > Jährlich beginnen zwischen 50 und 100 Auslandseinsätze an verschiedenen Standorten.
- > 350 Mitarbeiter sind dauerhaft im Ausland beschäftigt.

**HARMONISIERUNG VON BERUF UND PRIVATLEBEN** („Work-Life-Balance“) Die Beschäftigung bei adidas-Salomon soll für alle Mitarbeiter eine bessere Lebensqualität bedeuten. Deshalb bemühen wir uns gezielt um eine Personalpolitik zur Harmonisierung von Beruf und Privatleben. Wir versuchen, die geschäftlichen Interessen von adidas-Salomon mit den privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen – zu ihrem und unserem Vorteil. Unser Programm umfasst familienorientierte Dienstleistungen, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl sowie Mitarbeiterentwicklung und Führungskompetenzen im Bereich „Work-Life-Balance“. Ein erstes Audit unseres Konzerns durch die gemeinnützige Hertie-Stiftung, die drittgrößte Privatstiftung Deutschlands, zeigte weitere Optimierungspotenziale für eine familiengerechtere Personalpolitik auf. 2004 wurden wir erneut überprüft und offiziell als „familienfreundlicher Arbeitgeber“ zertifiziert.

**SPORTPROGRAMM FÜR MITARBEITER** Wir bieten unseren Mitarbeitern an unseren Hauptstandorten die Möglichkeit, an einer Vielfalt sportlicher Aktivitäten teilzunehmen, darunter Fußball und Basketball, Fitness- und Entspannungstraining wie Yoga und Tae Boe sowie Ausdauersportarten wie Running. In unseren Zentralen in Herzogenaurach und Portland steht den Mitarbeitern ein firmeneigenes Fitnesszentrum zur Verfügung.

**MITARBEITERBETEILIGUNG AUSSERHALB EUROPAS** Während adidas-Salomon Mitarbeiter in Herzogenaurach, Portland und Anney Zugang zur Geschäftsführung in unterschiedlichster Form haben, ist die Realisierung effektiver Kommunikationskanäle bei Beschaffungsbüros und konzerneigenen Fabriken in allen Regionen eine ständige Herausforderung.

Unser Internet-basiertes Forum „Ask the Management“ („Fragen Sie das Management“) gibt Mitarbeitern in allen Regionen die Möglichkeit, der Geschäftsführung Fragen zu stellen und ihre Anliegen vorzubringen. Wir sind dabei, direktere Kommunikationskanäle zwischen Management und Mitarbeitern in unseren Beschaffungsbüros in ganz Asien einzurichten, wobei wir uns an dem Modell, welches in unserem Beschaffungsbüro in Guangzhou/China eingerichtet wurde, orientieren. Dieses hatten wir in unserem Sozial- und Umweltbericht 2003 bereits beschrieben. Der Management-Mitarbeiter-Ausschuss in Guangzhou besteht jetzt das dritte Jahr und umfasst

inzwischen neben den ursprünglichen Repräsentanten des Beschaffungsbereichs Sportschuhe auch Vertreter der Bereiche Sportbekleidung, Sportzubehör und Accessoires. 2004 wurden von dem Ausschuss verschiedene Themen diskutiert, darunter:

- > Krankenversicherung für Mitarbeiter, die in anderen chinesischen Städten beschäftigt sind
- > Darlehen für Wohnungskäufe und Beiträge zur Rentenversicherung
- > Einführung flexibler Arbeitszeiten im Beschaffungsbüro Guangzhou
- > Organisation von Veranstaltungen wie Betriebsausflügen.

**HIV/AIDS-STRATEGIE VON adidas-SALOMON** Ende 2003 begannen wir mit der Erarbeitung einer konzernweiten HIV/AIDS-Strategie, wobei wir uns hier vor allem auf Informationen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) stützten. Im ersten Halbjahr 2004 wurde eine Reihe von Unterlagen erstellt, darunter ein Entwurf für eine konzernweite Strategie, allgemeine Informationen zu HIV/AIDS, ein Mitarbeiter-Leitfaden sowie Leitlinien für Führungskräfte zu Betreuung und Unterstützung von HIV/AIDS-Infizierten am Arbeitsplatz.

Diese Materialien werden derzeit vom adidas-Salomon Beschaffungsbüro in Thailand und der Vertriebs- und Tochtergesellschaft adidas Thailand Limited in der Praxis getestet. Mit der Leitung des Projekts wurde ein HIV/AIDS-Ausschuss beauftragt, der sich aus Vertretern der Geschäftsführung, der Verwaltung und der Personalabteilung zusammensetzt. Die Ausschussmitglieder organisieren zusammen mit einer lokalen NGO – der Thai Business Coalition for HIV/AIDS – Schulungen zur Aufklärung über HIV/AIDS für die Mitarbeiter des Beschaffungsbüros sowie der Vertriebsgesellschaft. Die Ergebnisse dieses Pilotprojekts sollen in die Entwicklung einer konzernweiten Politik integriert werden sowie die Ermittlung des künftigen Schulungsbedarfs ermöglichen.

**BESCHÄFTIGUNGSPRAKTIKEN IN ZULIEFERBETRIEBEN** Anfang 2004 kamen die für Sozial- und Umweltstandards zuständigen Mitarbeiter mehrerer Markenunternehmen zusammen, um die Einführung von Personalmanagementkonzepten bei Zulieferern zu diskutieren. Alle Unternehmen sahen sich vor das gleiche Problem gestellt: Wie lässt sich die Wirksamkeit des Personalmanagements einer Fabrik feststellen, wenn viele der Betriebe nicht über die erforderlichen Systeme verfügen? Angesichts der Tatsache, dass keine fertigen, standardisierten Managementsysteme für Personal- und Beschäftigungspraktiken verfügbar sind, war man sich darüber einig, dass der erste Schritt zu einem wirksamen Personalmanagement in der Entwicklung geeigneter Systeme liegt.

Die teilnehmenden Unternehmen haben es sich zum Ziel gesetzt, einen Rahmen für effektives Personalmanagement in der Beschaffungskette zu entwickeln, der eine nachhaltige Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards begünstigt und Initiativen zur Effizienz- und Produktivitätssteigerung (z.B. das Lean-Programm) unterstützt. Hierbei gehen wir von folgenden grundlegenden Annahmen aus:

- > Die ausschließliche Prüfung und Überwachung der Einhaltung von Standards führt nicht zu nachhaltigen Ergebnissen.
- > Effizientes Personalmanagement ist eine Grundvoraussetzung für höhere Produktivität.
- > Die Einführung eines Personalmanagementsystems stärkt die Position der Arbeitnehmer, fördert positive Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen und ist ein wesentlicher Faktor bei der Planung eines langfristigen, erfolgreichen Unternehmenswachstums.
- > Personalmanagement liefert Systeme und Methoden zur Erfassung und Auswertung zentraler Leistungs- und Kostenfaktoren wie Mitarbeiterfluktuation, Wiedereinstellung und Einarbeitung sowie durch Betriebsunfälle oder Abwesenheit verlorene Arbeitstage.

## Kompetenzaufbau in der bulgarischen Bekleidungsindustrie

Dieses Vorhaben war in mehrfacher Hinsicht ein Pilotprojekt. Zum einen arbeiteten hier erstmals in Europa vier große Markenunternehmen und der europäische Gewerkschaftsbund Textil, Bekleidung, Leder gemeinsam an einem Projekt, das dem Kompetenzaufbau bei Beschäftigten und Management diente. Neben Arbeitnehmern und Managern verschiedener Zulieferbetriebe wurden auch lokale Gewerkschaften, das bulgarische Arbeitsministerium und die bulgarische Arbeitsaufsichtsbehörde in das Projekt eingebunden. Zum anderen wollten wir über den Projektprozess Erfahrungen sammeln und herausfinden, ob sich das Projekt auch auf andere Länder übertragen lassen würde.

Ziel des Projekts war die Förderung eines konstruktiven Dialogs zwischen Management und Belegschaft sowie zwischen Regierung, Industrie und Gewerkschaften, verbunden mit einem Kompetenzaufbau bei Arbeitnehmern, Arbeitnehmergruppen, Arbeitgebern und Gewerkschaften.

Im Rahmen des Programms wurden für alle Stakeholder spezielle Schulungen zu Themen wie Corporate Responsibility, sozialer Dialog, Verhaltenskodizes der Unternehmen, lokale und internationale Gesetzgebung und mögliche lokale Auswirkungen veranstaltet. Im Rahmen von Arbeitskreisen gaben die Arbeitnehmer das im Kurs Erlernte an mehr als 500 Kollegen in ihren Fabriken weiter. Auf diese Weise wurden die Arbeitnehmer einbezogen und konnten sich ein besseres Verständnis ihrer Rechte verschaffen. Bei Projektende waren eine Stärkung der Arbeitnehmerschüsse in den Fabriken und eine Verbesserung der Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern festzustellen. Sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte erkannten, wie sich die Qualität der Kommunikation zwischen Belegschaft und Managern auf die Leistung im täglichen Fabrikbetrieb auswirkt.

Als Resümee ist festzuhalten, dass wichtige erste Schritte unternommen, nennenswerte Fortschritte erzielt und verschiedene Partner erstmals zusammengebracht wurden. Das Projekt hat zu einem besseren gegenseitigen Verständnis der verschiedenen Stakeholderpositionen geführt und den Weg für weitere Dialoge und Verbesserungen geebnet. Es hat sich auch gezeigt, dass die bulgarische Bekleidungsindustrie ein nachhaltigeres Wachstum erzielen kann, wenn Fabriken stärker zusammenarbeiten und vorbildliche Maßnahmen untereinander austauschen. Eine weitere Überprüfung der Projektergebnisse und erzielten Fortschritte ist für 2005 geplant.

Von März bis Oktober 2004 leitete ein qualifizierter Trainer eine Reihe von Workshops. Ungefähr 140 Personen aus 10 verschiedenen Betrieben mit insgesamt mehr als 4.000 Beschäftigten nahmen direkt daran teil. 97 davon waren Fabrikarbeiter.

**„Wir haben im Rahmen eines Arbeitskreises eine Möglichkeit erarbeitet, unsere Fertigungslinie neu zu organisieren. Auf diese Weise ist es uns gelungen, die Produktivität in unserer Fabrik zu steigern.“**

Kommentar eines Teilnehmers

- > Die Einführung von Personalmanagementsystemen in Zulieferbetrieben wird die systematische Beurteilung der Zulieferer vereinfachen.
- > Innerhalb der Beschaffungskette existieren bereits zahlreiche vorbildliche Maßnahmen, die als Grundlage für Personalmanagementsysteme dienen können.

In verschiedenen Fertigungsbetrieben laufen bereits Initiativen zur Verbesserung des Personalmanagements. Dieses Projekt unterscheidet sich von anderen jedoch durch die Tatsache, dass von Beginn an maßgebliche Stakeholder einbezogen wurden. Dabei handelt es sich um Fabrikbesitzer, Personalleiter, Personalbetreuer, für die Beschaffung und die Standardeinhaltung verantwortliche Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen sowie Personalfachleute aus anderen Branchen. Die Leitung des gesamten Prozesses werden dabei nicht NGOs oder externe Monitoring-Firmen übernehmen, sondern Experten im Personalwesen, die über spezifische Erfahrungen in der Verwaltung traditioneller, personalintensiver Fabrikstrukturen mit vorwiegend ungelerten Arbeitskräften verfügen. Das Projekt wird in Asien entwickelt und auch zuerst implementiert, da dort die Probleme im Personalbereich am vordringlichsten sind.

**Kommunikation zwischen Belegschaft und Management** Es ist unser Ziel, die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben nachhaltig so zu verbessern, dass Zulieferer nicht mehr auf das SEA-Team angewiesen sind und hohe Beschäftigungsstandards ohne externe Überwachung und Kontrolle aufrechterhalten können. Dies setzt neben der bereits dargestellten Entwicklung von Personalmanagementsystemen einen offenen und effektiven Dialog zwischen Betriebsleitung und Beschäftigten voraus. Eine klare und transparente Kommunikation ist unabdingbar, damit Arbeitnehmer ihre Anliegen adressieren und gemeinsam mit der Betriebsleitung Probleme und Konflikte am Arbeitsplatz lösen können. 2004 untersuchten wir verschiedene Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation in Zulieferbetrieben, wobei wir den Schwerpunkt von passiven Kommunikationsmechanismen (z.B. Briefkästen für Vorschläge der Belegschaft und Schwarzes Brett) auf aktivere Methoden wie Arbeitnehmer-Management-Ausschüssen und -Dialogen verlegten. Es wurde eine Richtlinie zur Bildung gemeinsamer SGU-Ausschüsse mit Vertretern der Betriebsleitung und der Belegschaft entwickelt, die 2005 veröffentlicht wird.

Das Projekt in Bulgarien hat gezeigt, dass der Kompetenzaufbau zur Verbesserung des Dialogs zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Gewerkschaften die Rolle der Arbeitnehmerschüsse in unseren Zulieferfabriken stärkt (siehe Fallstudie auf Seite 36).

**Richtlinien für Arbeitnehmerkooperativen** In unserem Sozial- und Umweltbericht 2003 fassten wir die Ergebnisse unserer Studien zu angemessenen Löhnen und eines damit zusammenhängenden Stakeholder-Workshops in Indonesien zusammen. Die Untersuchungen zeigten unter anderem den Wert von Arbeitnehmerkooperativen auf, deren Einrichtung in der Beschaffungskette gefördert werden sollte. In diesem Sinne beauftragten wir 2004 zwei NGOs – die Global Alliance for Workers and Communities (GA) und den World Council of Cooperative Unions (NOCOU) – mit der Ausarbeitung einer Reihe von Richtlinien und Beispielen für vorbildliche Maßnahmen zum Thema Arbeitnehmerkooperativen. Die NGOs führten primäre Erhebungen durch und untersuchten bereits bestehende Kooperativen in Indonesien und Thailand. Bei der Erarbeitung der Richtlinien wurden die Hauptkriterien für die Gründung effektiver Arbeitnehmerkooperativen ebenso berücksichtigt wie die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen. Die Richtlinien werden 2005 von adidas-Salomon herausgegeben und an unsere Zulieferer, an Fachverbände, NGOs und internationale Einrichtungen, darunter die für Kooperativen zuständige Abteilung der IAO, verteilt.

## Sicherheits- und Gesundheitsstandards

**AN UNSEREN EIGENEN STANDORTEN** Jeder Arbeitnehmer hat das Recht auf eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung. Die Einhaltung dieser Maxime bedeutet für uns als global operierender Konzern, dass wir eine Vielfalt von gesetzlichen Vorschriften und kulturellen Vorgaben beachten müssen. Praktiken und Verfahren sind natürlich von Ort zu Ort verschieden, die grundlegenden Anforderungen sind jedoch überall die gleichen.

Diese Anforderungen werden ausführlich in den Richtlinien für Sicherheit, Gesundheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz für konzerneigene Einrichtungen beschrieben. Diese Richtlinien unterstützen insbesondere die Unternehmensleitung vorwiegend administrativer Standorte bei der effektiven Handhabung von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. An größeren Verwaltungsstandorten von adidas-Salomon und den wenigen konzerneigenen Produktionsstätten wurden umfassende, von der zuständigen Betriebsleitung koordinierte Systeme für SGU- und Risikomanagement eingerichtet.

**adidas Schuhfabrik, Scheinfeld, Deutschland** Unsere Schuhproduktion in Scheinfeld, deren modernes SGU-System im Jahr 2000 von der deutschen Textil- und Bekleidungsberufsgenossenschaft mit dem ersten Preis ausgezeichnet wurde, weist auch weiterhin einen hohen Standard bezüglich Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz für ihre 120 Beschäftigten vor. Jeder fertigungsbezogene Arbeitsplatz wird eingehend auf potenzielle Gefährdungen für Sicherheit und Gesundheit überprüft. Im Berichtsjahr gab es drei kleinere Unfälle, die insgesamt zu 39 Ausfalltagen führten.

**adidas Bekleidungsfabrik, Suzhou, China** In dieser Fabrik wurden 2004 keinerlei Betriebsunfälle gemeldet.

**Salomon Fabrik, Rumilly, Frankreich** Dieser Betrieb mit 950 Beschäftigten stellt Ski und Räder für Salomon und Mavic her. Das 2003 eingeführte Ergonomieprogramm zur Vermeidung berufsbedingter Gesundheitsprobleme wurde 2004 unter Mitwirkung von 30 Ärzten und medizinischen Experten weiter ausgebaut. Im Rahmen einer speziellen „Europäischen Sicherheitswoche“ befasste man sich mit dem Thema Sicherheit am Arbeitsplatz für Teilzeitbeschäftigte. Außerdem wurden Schulungen zu Gefahren im Straßenverkehr auf dem Weg von und zur Arbeit durchgeführt. Die Anzahl der gemeldeten Unfälle ging von 45 im Jahr 2002 auf 25 im Jahr 2004 zurück, mit insgesamt 514 Ausfalltagen.

**TaylorMade Produktionsbetrieb, Carlsbad, USA** An diesem Standort, der neben der Fabrikanlage auch die TaylorMade Verwaltungsbüros umfasst, setzen 731 Beschäftigte Golfschläger zusammen. 2004 wurden hier 16 Arbeitsunfälle gemeldet, die 171 Ausfalltage zur Folge hatten. 163 davon entfielen auf einen einzigen Mitarbeiter.

**adidas-Salomon Konzernzentrale „World of Sports“, Deutschland** Unsere Verwaltungszentrale, in der 1.050 Mitarbeiter beschäftigt sind, verfügt über effektive SGU-Managementsysteme, die von einer zuständigen Fachkraft für Sicherheit und Gesundheit und einem Betriebsarzt koordiniert werden. 2004 wurde eine Reihe relevanter Projekte durchgeführt:

- > Implementierung der Richtlinien für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz in der neu geschaffenen „World of Soccer“ und dem Factory Outlet
- > Verbesserung der Verkehrssicherheit an den Ausfahrten des Firmengeländes
- > Verlegung trittsicherer Bodenbeläge für erhöhte Sicherheit
- > Schulung zum Schutz der Haut vor UV-Strahlung.

## Fabrikbewertungssystem

2004 überprüften wir die Einhaltung der SOE in Zulieferbetrieben mit unserem ursprünglichen fünfstufigen Bewertungssystem. Ab 2005 werden wir das neu gestaltete Bewertungssystem einsetzen.

Die folgende Tabelle, der wir das nachstehend erläuterte Bewertungssystem zugrunde gelegt haben, gibt einen Überblick über den Grad der SOE-Einhaltung unserer Zulieferbetriebe. Ausschlaggebend für die Gesamtbewertung jedes Zulieferers ist stets die niedrigste Bewertung bezüglich der Einhaltung der SGU- bzw. Beschäftigungsstandards. Sobald ein Betrieb bewertet worden ist, wird ein Aktionsplan erstellt.

Hierbei finden folgende fünf Bewertungsstufen Anwendung:

**\***

Es wurden zahlreiche schwerwiegende Verstöße gegen die SOE festgestellt. Dem Betrieb wurde die Auflösung des Vertragsverhältnisses angekündigt, sofern keine umgehenden Verbesserungen festzustellen sind.

**\*\***

Es wurden einige Verstöße gegen die SOE festgestellt und der Betrieb setzt die Maßnahmen des Aktionsplans nur zögerlich oder widerstrebend um. Fortschritte werden durch regelmäßige Inspektionen mitverfolgt.

**\*\*\***

Es wurden geringfügige Verstöße gegen die SOE festgestellt und der Betrieb reagiert positiv auf den Aktionsplan.

**\*\*\*\***

Im Allgemeinen wurden keine Verstöße gegen die SOE festgestellt und der Betrieb zeichnet sich in einigen Bereichen durch vorbildliche Praktiken aus, wie in der entsprechenden Dokumentation nachgewiesen.

**\*\*\*\*\***

Es wurden keine Verstöße gegen die SOE festgestellt und Managementsysteme und -praktiken sind in vollem Umfang vorhanden, wie in der entsprechenden Dokumentation nachgewiesen.

## Aktive internationale und lokale Zulieferbetriebe einschließlich Lizenznehmerfabriken

### SPORTBEKLEIDUNG

Beschäftigungs-/SGU-Standards	Asien	Amerika	Europa
*	13	0	1
**	80	16	21
***	22	21	54
****	1	5	5
*****	0	0	0
Gesamtzahl der 2004 geprüften aktiven Betriebe	116	42	81
Gesamtzahl der aktiven Betriebe in der Region	329	89	153

### SPORTZUBEHÖR<sup>1</sup>

Beschäftigungs-/SGU-Standards	Asien	Amerika	Europa
*	7	0	0
**	26	1	1
***	6	1	6
****	1	0	0
*****	0	0	0
Gesamtzahl der 2004 geprüften aktiven Betriebe	40	2	7
Gesamtzahl der aktiven Betriebe in der Region	147	47	33

<sup>1</sup> Accessoires und Ausrüstung

### SPORTSCHUHE

Beschäftigungs-/SGU-Standards	Asien	Amerika	Europa
*	0	0	0
**	2	3	0
***	5	1	0
****	2	0	0
*****	0	0	0
Gesamtzahl der 2004 geprüften aktiven Betriebe	9	4	0
Gesamtzahl der aktiven Betriebe in der Region	23	17	5



Regelmäßige Aktivitäten wie Ergonomieschulungen und „Work-Life-Balance“-Projekte wurden fortgesetzt. In den Unfallstatistiken 2004 sind drei Unfälle auf dem Weg von und zur Arbeit, zwei geringfügige Arbeitsunfälle und ein Unfall im Rahmen des Betriebssportprogramms protokolliert.

**IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE** Von unseren Zulieferern erwarten wir, dass sie eine sichere und hygienisch einwandfreie Arbeitsumgebung für alle ihre Beschäftigten gewährleisten. Um angemessene Arbeitsbedingungen zu realisieren, verlangen wir künftig von allen unseren Geschäftspartnern die Einführung eines Managementsystems für Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz wie nach OHSAS 18001. Unsere Schuhlieferanten müssen sich bis spätestens Ende 2006 nach OHSAS 18001 zertifizieren lassen und machen in dieser Hinsicht gute Fortschritte. Von unseren wichtigsten Zulieferern in den Bereichen Sportbekleidung, Accessoires und Ausrüstung erwarten wir eine OHSAS-Zertifizierung bis 2007. Im Berichtsjahr haben sich unsere Initiativen darauf konzentriert, das SEA-Team und unsere Geschäftspartner auf den erhöhten Stellenwert von Managementsystemen vorzubereiten.

**Schulung des SEA-Teams** Um die nötige Unterstützung bereitzustellen und die Effektivität von Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz-Managementsystemen beurteilen zu können, absolvierte das gesamte Team einen Einführungskurs in OHSAS 18001. Einzelne Teammitglieder nahmen an einem vom International Register of Certificated Auditors, UK (IRCA) anerkannten „OHSAS 18001 Lead Auditor“-Intensivkurs teil und sind jetzt in der Lage, OHSAS-konforme Managementsysteme zu entwickeln und zu implementieren. Ende 2004 hatte das SEA-Team zwei IRCA-akkreditierte Inspektoren. Bis zum Ende des ersten Quartals 2005 werden es insgesamt neun sein.

2004 fanden weltweit zahlreiche interne, interdisziplinäre Schulungen statt, unter anderem in folgenden Bereichen:

- > VOC-Kontrolle – zwei SEA-Teammitglieder wurden darin geschult, Emissionen flüchtiger organischer Verbindungen an Arbeitsplätzen zu messen.
- > Brandschutz – in Zusammenarbeit mit der Singapore Aviation Academy (SAA) entwickelte das SEA-Team einen Brandschutzkurs für Zulieferer, der auf dem SAA-Gelände in Singapur durchgeführt wurde.
- > Brandschutzprüfung – unser Brandschutzexperte überprüfte die Brandschutzvorkehrungen in Zulieferbetrieben in Indonesien und schulte gleichzeitig das für dieses Land zuständige SEA-Team.
- > Interdisziplinäre SGU-Schulung – das SEA-Team stellte Schulung und Unterstützung für die Konzernmarke Arc'teryx bereit und überprüfte die Funktionen des SGU-Ausschusses am kanadischen Standort von Arc'teryx.

Bei der Inspektion einer Produktionsstätte in China gelangte ein Mitglied unseres SEA-Teams in Kontakt mit einer ätzenden Chemikalie. Infolgedessen werden 2005 zusätzliche Schulungen zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz für Mitarbeiter der Bereiche SEA, Beschaffung und Materialien durchgeführt.

**Schulung für Beschäftigte der Beschaffungsorganisation** Wir haben weiterhin die Schulung von Mitarbeitern unserer Beschaffungsorganisation für Sportschuhe unterstützt und sie über die neuen Anforderungen in Bezug auf Managementsysteme informiert. In Asien organisierten wir 2004 je zwei Schulungsseminare für die adidas-Salomon Betriebs- und Produktionsleitung in jedem unserer Beschaffungsländer für Sportschuhe. Außerdem wurde die Geschäftsführung aller Zulieferbetriebe aufgefordert, den regelmäßigen Austausch über SOE-Probleme im täglichen Fabrikbetrieb zu fördern.

**Schulung von Zulieferern** Für nominierte Lieferanten der Stufe 2 wurden Schulungsseminare in Indonesien und China durchgeführt, an denen etwa 100 Zulieferer teilnahmen.

Auch die Geschäftsleitung von TaylorMade Zulieferern wurde geschult. Zweck der Schulungen war es, die gegenwärtige Managementkultur zu beeinflussen (in der die SOE-Einhaltung bisher nicht im Vordergrund stand) und das Management dazu anzuregen, die Einhaltung der Beschäftigungs- und SGU-Standards als einen Vorteil zu sehen, der ihre Unternehmen flexibler und effizienter macht.

SOE-Schulungsmaßnahmen werden gewöhnlich auf Initiative vom SEA-Team angeregt und organisiert, um Zulieferern Fachwissen zu vermitteln, das entweder die Arbeitsbedingungen sowie den Arbeitsablauf im Betrieb verbessert oder um sie zur Beteiligung an speziellen Initiativen und Projekten zu bewegen. 2004 lud jedoch einer unserer Schuhzulieferer das SEA-Team ein, im Rahmen eines laufenden, betriebsinternen Schulungsprogramms Seminare zu Sicherheit und Gesundheitsschutz für seine Führungskräfte abzuhalten. Dies war die erste Initiative dieser Art und bestätigte unsere Ansicht, dass die Unterstützung zur Einhaltung unserer SOE von der Geschäftsleitung der Zulieferbetriebe ausgehen muss.

**Unterstützung kleiner und mittelständischer Zulieferbetriebe bei der Implementierung von SGU-Managementsystemen** Ende 2004 beauftragten wir einen unabhängigen Berater mit der Entwicklung industriespezifischer Verfahren und Anleitungen, um kleinen und mittelständischen Unternehmen die Einführung von Systemen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu erleichtern. In sehr kleinen Zulieferbetrieben mit nur wenigen Beschäftigten und begrenzten Mitteln werden diese Materialien:

- > das Bewusstsein für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz fördern
- > die zentralen Sicherheits- und Gesundheitsaspekte und -praktiken für kleinere Unternehmen aufzeigen
- > die Grundlagen für die Erstellung allgemeiner Richtlinien, Verfahren und Arbeitsanweisungen zur Entwicklung eines dokumentierten Managementsystems für Sicherheit und Gesundheit nach OHSAS 18001 demonstrieren.

Die entwickelten Arbeitsunterlagen werden 2005 an alle kleinen und mittelständischen Zulieferbetriebe verteilt, und entsprechende Schulungen zur Einrichtung der erforderlichen Managementsysteme durchgeführt.

## Reproduktive Gesundheit (Sexualität und Fortpflanzung) in Zulieferbetrieben und Standortgemeinden

2003 berichteten wir über die Intensivierung unserer Partnerschaft mit Marie Stopes International (MSI). Anhand von Untersuchungen und Umfragen bei Zulieferfabriken in Vietnam im ersten Quartal 2004 wurde ein Projekt entwickelt, das sich mit dem Gesundheitsschutz von Arbeitnehmern im Allgemeinen sowie den Aspekten der Sexualität und Fortpflanzung (Reproduktion) befasst. Die Untersuchungen zeigten zwei fundamentale Probleme auf. Zum einen fehlen den Arbeitnehmern Grundkenntnisse in Bezug auf Gesundheitsvorsorge, und zum anderen haben sie keinen Zugang zu medizinischer Versorgung im Bereich der reproduktiven Gesundheit. Das ging aus den Angaben von Arbeitnehmern und Mitarbeitern der Werkskliniken hervor, die über persönliche Praktiken und Trends im Einzugsgebiet der Fabriken Aufschluss gaben. Auch im südchinesischen Dongguan wurden Untersuchungen und Erhebungen eingeleitet, um den Bedarf von Belegschaft, Fabrikleitung und lokalen Behörden in Bezug auf die reproduktive Gesundheit der Beschäftigten zu ermitteln, bei denen es sich größtenteils um Wanderarbeiter handelt.

2004 erkannten die chinesischen Behörden die zunehmenden Auswirkungen von HIV/AIDS an. Programme, die sich mit den wachsenden Gesundheitsrisiken für Arbeitnehmer in den Ballungszentren Chinas befassen, finden deshalb zunehmend Unterstützung. Vor diesem Hintergrund wird das MSI-China-Programm die bestmöglichen Methoden ermitteln, um die Arbeitnehmer vor HIV/AIDS und anderen Problemen bezüglich ihrer reproduktiven Gesundheit zu schützen. Das Programm geht vom Konzept der Eigenverantwortlichkeit aus. Zu relativ geringen Kosten für die Fabrikleitung kann eine große Anzahl von Beschäftigten darin unterrichtet werden, wie sie sich vor Krankheiten schützen und was sie allgemein für ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden tun können.

Im Januar 2005 beginnt in Vietnam die Implementierungsphase des Programms durch die Errichtung einer permanenten, auf reproduktive Gesundheit spezialisierten Klinik für Arbeitnehmer und Einwohner der umliegenden Gemeinden. Zudem wird ein mobiles Team die Fabriken besuchen und verschiedene Dienstleistungen vor Ort anbieten, darunter etwa die Schulung von Klinikpersonal in den Betrieben, eine mobile Klinik für ärztliche Behandlung im Bereich reproduktive Gesundheit, Verteilung von Informations- und Schulungsmaterial sowie Ausbildung freiwilliger Arbeitnehmer als Anlaufstelle für ihre Kollegen. Marie Stopes wird dabei nicht nur die MSI-Klinik und die eigene Philosophie für Gesundheitsdienste und -standards fördern, sondern auch das Personal in den Werkskliniken dabei unterstützen, ein wirksames Netz zu lokalen Kliniken, Krankenhäusern und Apotheken aufzubauen. Als besondere Herausforderung erweist sich dabei, dass das Verständnis von Privatsphäre, Vertraulichkeit und Beratung von Patienten in Vietnam noch in seinen Anfängen ist.

**„MSI und adidas-Salomon teilen dieselbe Vision, dass die Entwicklung von Lösungen langfristig, nachhaltig und kosteneffektiv sowie mit unmittelbaren Vorteilen für Belegschaft und Fabrikbesitzer verbunden sein muss.“**  
Marie Stopes International

**Auswahl von SGU-Zertifizierungsstellen** adidas-Salomon Zulieferern steht weltweit eine Vielzahl an Organisationen für die SGU-Zertifizierung zur Verfügung. In Entwicklungsländern unterliegen viele der Zertifizierungsstellen jedoch nicht der erforderlichen Aufsicht und sichern nur bedingt Integrität und Verantwortlichkeit zu. Aus diesem Grund haben wir fünf namhafte, internationale Zertifizierungsstellen ausgewählt und weisen unsere Zulieferer darauf hin, mit einer dieser Organisationen zusammenzuarbeiten.

Um unseren Anforderungen gerecht zu werden, müssen die nominierten Zertifizierungsstellen:

- > mit den Vorgaben eines OHSAS-Managementsystems für Sicherheit und Gesundheit vertraut sein und danach agieren
- > von den staatlichen Behörden ihres Landes anerkannt sein und im Einklang mit internationalen Standards tätig sein
- > sich Kontrollen durch andere internationale Akkreditierungseinrichtungen unterziehen
- > von maßgeblichen Institutionen anerkannt sein, z.B. dem United Kingdom Accreditation Service (UKAS) in Großbritannien
- > in mindestens drei unserer wichtigsten Beschaffungsländer vertreten sein
- > unsere SOE und unsere SGU-Richtlinien anerkennen und berücksichtigen.

**Unterstützung von Initiativen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz** 2004 organisierten wir gemeinsam mit Nike und Reebok Schulungen zum Thema Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz bei unseren Schuhzulieferern in Asien. International SOS, ein Anbieter medizinischer Dienstleistungen, wurde mit der Entwicklung und Implementierung des Schulungsprogramms beauftragt, das in China mit der Überprüfung der Gesundheitsschutzbedingungen in Werkskliniken und Sozialräumen für Beschäftigte sowie der Ermittlung des Schulungsbedarfs begann. Anhand dieser Überprüfung wurden zehn Schulungssitzungen veranstaltet, an denen Ärzte, für Gesundheitsfragen zuständige Manager und Sicherheitsverantwortliche teilnahmen. Eine weitere Überprüfung zur Feststellung und Quantifizierung der Fortschritte ist für Ende 2005 geplant.

Im November 2004 wurde parallel hierzu eine Schulung zum Thema Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz mit SOS International in Vietnam eingeleitet. Der Start eines solchen Schulungsprogramms für Schuhfabriken in Indonesien ist für Januar 2005 geplant.

## Zusammenfassung

- > Wir haben gute Fortschritte bei der Formulierung einer umfassenden Personalstrategie und der Entwicklung unterstützender Programme gemacht. Diese Programme gilt es weltweit umzusetzen und ihren Erfolg zu messen.
- > Um eine nachhaltige Einhaltung unserer Standards zu erzielen, haben wir den Schwerpunkt unserer Bemühungen von einer breit angelegten Überwachung auf eine intensivere Kontrolle verlagert.
- > Künftig werden wir von unseren Geschäftspartnern verlangen, dass sie eigene SGU-Managementsysteme einführen, und sie bei der Implementierung unterstützen.
- > Wir arbeiten mit anderen Markenunternehmen zusammen und entwickeln derzeit einen Industriestandard für ein Personalmanagementsystem bei Zulieferern.
- > Wir stärken die Kompetenz des medizinischen Personals sowie der Sicherheitsverantwortlichen unserer Schuhlieferanten in Bezug auf Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.



## Umweltleistungen

Unsere Produkte haben in jeder Phase ihres Lebenszyklus Auswirkungen auf die **Umwelt – vom Produktdesign bis zur Entsorgung.** Die größten Umweltauswirkungen ergeben sich bei der **Herstellung an den Standorten unserer Zulieferer,** wo mehr als 95 Prozent unserer Produkte gefertigt werden.

## Umwelleistungen

Wir alle tragen Verantwortung dafür, unsere Umwelt zu schützen und sie für künftige Generationen zu bewahren. Unsere Bemühungen konzentrieren sich vor allem auf den Bereich, der uns die wirkungsvollste Beeinflussung der Umweltauswirkungen ermöglicht, nämlich die Produktion in den Zulieferbetrieben, die mehr als 95% unserer Produkte herstellen. Wir unterstützen unsere Zulieferer bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen, mit denen sie ihre Umweltauswirkungen am wirksamsten reduzieren können. Dabei nutzen wir die vorbildlichen Umweltpraktiken unserer eigenen Fertigungsstätten als Beispiele zur Entwicklung geeigneter Richtlinien und Schulungsprogramme für unsere Zulieferer.

Das nebenstehende Diagramm illustriert die Umweltauswirkungen in den einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus und die zu ihrer Reduzierung ergriffenen Maßnahmen. Auf den folgenden Seiten stellen wir den Lebenszyklus unserer Produkte dar, beginnend mit dem Designstadium. Wir berichten darüber, welche Umweltschutzmaßnahmen wir an unseren eigenen Standorten ergreifen und wie wir unsere Zulieferer dabei unterstützen, die Umweltauswirkungen in ihren Fertigungsbetrieben zu reduzieren.

**NACHHALTIGKEIT DURCH INNOVATION UND DESIGN** Produkte müssen nicht nur qualitativ und preislich wettbewerbsfähig sein, sondern auch sicher und umweltverträglich – während der Herstellung, bei der Verwendung und nach der Entsorgung. Die Reduzierung der Umweltbelastung durch nachgeschaltete Maßnahmen bringt nur geringe Umweltvorteile. Deshalb erproben wir verstärkt die Nutzung recycelter Materialien in neuen Produkten sowie den innovativen Einsatz von Naturfasern. 2004 entwickelten wir eine kleine Anzahl von Modellen unter Verwendung von Bambusfasern, mit dem Ziel, diese 2005 auf den Markt zu bringen.

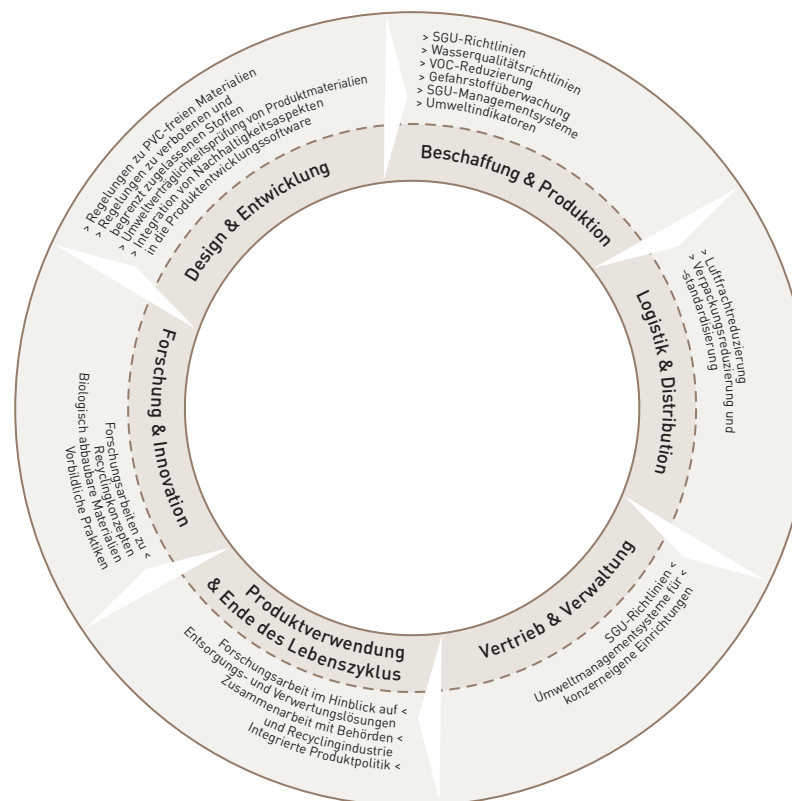
**Materialauswahl** adidas-Salomon verwendet grundsätzlich keine Rohmaterialien von bedrohten oder gefährdeten Tierarten, die auf der Roten Liste der International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN) stehen. Ebenso ist Leder, das durch nicht artgerechte Behandlung frei lebender oder gezüchteter Tiere gewonnen wird, für die Herstellung unserer Produkte nicht akzeptabel. Dieser Vorgabe folgen wir strikt und legen Wert auf strengste Einhaltung und Überprüfung.

Wir führen regelmäßig interne Schulungen durch und informieren unsere Produkt-, Design- und Material-Managementteams über unsere Politik in Bezug auf die Materialauswahl.

**Baumwolle aus biologischem Anbau/Strategie für verbesserten Baumwollanbau** Wir sind an nachhaltigeren Beschaffungsquellen für Baumwolle interessiert. Wie jedoch aus dem Dialog mit verschiedenen Stakeholdern hervorgeht, ist die Verwendung von Baumwolle aus zertifiziert biologischem Anbau weiterhin problematisch. Baumwolle aus biologischem Anbau ist schwieriger zu beschaffen und erweist sich als kostenintensiver. Außerdem bietet sie keine ausreichende Lösung für das Hauptproblem beim Baumwollanbau – den extrem hohen Wasserverbrauch.

Infolge von Recherchen und Gesprächen mit mehreren Stakeholdern wurden wir auf verschiedene neue Initiativen aufmerksam, die Alternativen zum herkömmlichen sowie biologischen Baumwollanbau befürworten. Mit Unterstützung internationaler Unternehmen und NGOs sollen die wichtigsten potenziellen Umweltprobleme beim Baumwollanbau in Angriff genommen werden, vor allem durch Kompetenzaufbau und Schulung der lokalen Baumwollproduzenten in nachhaltigen Anbaumethoden ohne nennenswert höhere Herstellungskosten. Da dieser

## Produktlebenszyklus



Ansatz unserer Strategie des Kompetenzaufbaus in unserer Beschaffungskette entspricht, haben wir uns entschieden, uns an der Initiative zu beteiligen. Über unsere Mitwirkung und den Fortschritt der Initiative werden wir 2005 berichten.

**Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen** Gefahrstoffe sind Substanzen, die erwiesenermaßen oder potenziell schädlich für Mensch oder Umwelt sind. Unsere Unternehmenspolitik verlangt, dass unsere Zulieferer die bewusste Verwendung solcher Substanzen vermeiden, wobei wir von folgenden Prinzipien ausgehen:

- > Anwendung der jeweils strengsten lokalen Vorschriften auf globaler Ebene
- > Verfolgung vorbildlicher Maßnahmen – indem wir unseren Ansatz anhand der von Verbraucher- und Umweltschutzverbänden aufgestellten Standards beurteilen
- > Erfüllung der Anforderungen von Handelspartnern und der Erwartungen der Endverbraucher.

Unsere Politik in Bezug auf Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen, die „A-01“-Materialanforderungen, gilt für den gesamten Konzern und enthält einen umfassenden Katalog über relevante Substanzen, Testmethoden, Vorbehandlungen und Grenzwerte (Threshold Limit Values, TLV).

2004 haben wir eine Umweltschutz-NGO um ihre Stellungnahme zu unserer Politik bezüglich chemischer Substanzen in unseren Produkten gebeten. Anhand ihres konstruktiven Feedbacks haben wir spezifische Bestimmungen überarbeitet und die aktualisierte Version im Oktober an unsere Zulieferer verteilt.

Zusätzlich fanden im letzten Quartal des Berichtsjahres Schulungen und eine Verifikationsprüfung nach dem Round-Robin-Verfahren bei über 20 global empfohlenen Testinstituten statt. Der Test sollte Aufschluss über die Zuverlässigkeit und die Qualität von Materialprüfungen sowie über die Kenntnisse der Testinstitute in Bezug auf aktuelle gesetzliche Vorschriften und Normen geben und einen Erfahrungsaustausch über Prüfverfahren für bestimmte Materialgruppen ermöglichen. Die Auswertung der Ergebnisse findet derzeit statt, und wir werden 2005 darüber berichten.

Regelmäßige Stichproben bei Materialien/Produkten durch unsere eigenen Labors ergaben eine hochgradige Übereinstimmung mit unseren Gefahrstoffvorschriften auf allen Produktionsebenen und in allen Produktkategorien.

Zusätzlich beteiligen wir uns an einer unternehmensübergreifenden Arbeitsgruppe für Gefahrstoffe. Sie wird von einer Umweltberatungsfirma organisiert und umfasst Vertreter der Sportartikel- und Bekleidungsbranche, des Einzelhandels und der Möbelindustrie. Durch den Informationsaustausch in der Arbeitsgruppe erfahren die einzelnen Teilnehmer über Strategien, Konzepte und Methoden, die sich in anderen Unternehmen bewährt haben.

**Produktsicherheit** Um die Qualität und die Sicherheit unserer Produkte zu garantieren, werden alle verwendeten Materialien sowie Produktmuster getestet, wobei Standardspezifikationen und -verfahren für die Werkstoff- und Produktprüfung zum Einsatz kommen. Materialien, Komponenten und Produkte werden erst freigegeben, wenn sie die vorgeschriebenen Prüfungen erfolgreich durchlaufen haben.

2004 führten wir eine Rückrufaktion von zwei adidas Basketballschuhmodellen in den USA durch. Das Problem betraf die Zwischensohle im Fersenbereich, bei der die Gefahr bestand, dass sie sich in einzelnen Fällen von der Außensohle ablöste. Die betreffenden Modelle wurden im Laufe des Jahres in adidas Geschäften, großen Sportschuhketten, unabhängigen Schuhgeschäften und im adidas-Salomon Online-Shop verkauft. adidas-Salomon rief diese Schuhe in Zusammenarbeit mit der US-Behörde für Produktsicherheit (US Consumer Product Safety Commission) zurück.

**Verzicht auf PVC** Nachdem wir im Jahr 2000 beschlossen hatten, bei unseren Produkten soweit wie möglich auf PVC zu verzichten, haben wir PVC inzwischen in den meisten unserer Produkte erfolgreich durch Polyurethan (PU), Ethylvinylacetat (EVA), Silikone oder thermoplastischen Kautschuk ersetzt.

Nur für einige wenige Bekleidungsprodukte werden noch PVC-haltige Plastisol-Druckfarben verwendet, um den Qualitätsanforderungen bestimmter Designs zu entsprechen. Wir haben eine Arbeitsgruppe mit unseren globalen Druckfarblieferanten eingerichtet, die innovative Lösungen für diese Anwendungen untersucht. Mehrere Materialprüfungen mit PVC-freien Druckfarben wurden durchgeführt, um festzustellen, ob sie die Qualitätskriterien erfüllen.

In Bezug auf Salomon Produkte haben wir die Verwendung von PVC-Materialien weiter reduziert, jedoch enthalten noch einige wenige Salomon Schuhmodelle und andere Produkte PVC-Komponenten. Dies liegt daran, dass PVC die speziellen materiellen und physikalischen Eigenschaften aufweist, die für niedrige Temperaturen im Wintersport erforderlich sind.

Zudem enthalten einige Sportschuhmodelle, die in lokaler Produktion hergestellt werden, noch PVC. Wir versuchen zwar, PVC aus diesen Produkten zu eliminieren, müssen jedoch berücksichtigen, dass die geeigneten Ersatzmaterialien in den betreffenden Ländern nicht verfügbar sind und importiert werden müssen. Das bedeutet hohe Einfuhrzölle und wesentlich höhere Produktkosten.



## Integrierte Produktpolitik – der Weg zu einem nachhaltigen Produkt



Um eine nachhaltige Verbesserung der Umweltverträglichkeit unserer Produkte zu erreichen, müssen wir uns mit allen Phasen des Produktlebenszyklus, nicht nur mit der Herstellung, befassen. Zu diesem Zweck haben wir ein Pilotprojekt begonnen, dem die Prinzipien der Integrierten Produktpolitik (IPP) zugrunde liegen. Für ein ausgewähltes Fußballschuhmodell wurden alle relevanten Daten zu den Umweltauswirkungen des Produkts vom ersten Entwurf bis hin zur Entsorgung gesammelt.

Die Projektziele waren:

- > Entwicklung von Methoden, Instrumenten und Systemen zur Erfassung von Indikatoren, anhand derer sich die Umweltauswirkungen von Produkten beurteilen lassen
- > Einrichtung von Informationssystemen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Beschaffungs- und Vertriebskette
- > Entwicklung und Vertrieb eines Produkts, das nicht nur umweltverträglich, sondern auch in Bezug auf Funktionalität, Qualität und Preis wettbewerbsfähig ist.

Wir berechneten die gesamten Umweltauswirkungen des Schuhs, stellten fest, welche Phasen seines Lebenszyklus die größten Auswirkungen auf die Umwelt haben, und untersuchten Möglichkeiten zu ihrer Reduzierung. Außerdem konnten wir quantifizieren, welchen Unterschied die Verwendung anderer Materialien, Komponenten oder Fertigungsprozesse in Bezug auf die Gesamtumweltbelastung bewirkte. Damit kann das Berechnungssystem als zusätzliche Entscheidungshilfe bei Materialauswahl, Design und Entwicklung eingesetzt werden.

Im Verlauf des Projekts wurde klar, dass zuverlässige technische Daten und eine effektive Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Produktausschusses – interne und externe Akteure für Produktentwicklung und -vertrieb – für die erfolgreiche Umsetzung des IPP-Konzepts ausschlaggebend sind. Bisher haben wir den IPP-Prozess nur auf ein ausgewähltes Modell angewandt; die Herausforderung besteht jetzt darin, das System und die Instrumente auf unsere globale Produktpalette auszudehnen. Über unsere diesbezüglichen Fortschritte werden wir 2005 berichten.

Diese IPP-Pilotstudie für ein Fußballschuhmodell wurde zusammen mit der Umweltberatung INTECHNICA durchgeführt und vom Bayerischen Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz finanziert.

**„Bei der Erfassung der IPP-Daten stellte sich heraus, dass die Energieeffizienz unseres Elektromotors etwa 60% geringer ist als bei modernsten Maschinen. Wir werden ihn deshalb durch einen neuen ersetzen, der sich in weniger als zwei Jahren bezahlt machen wird.“ – Framas, Komponentenzulieferer**

## Erfassung der Umweltauswirkungen anhand von Kennzahlen

Eine effektive Reduzierung der Umweltbelastung und Kosteneinsparungen sind nur dann möglich, wenn die Umweltauswirkungen an Fabrikstandorten quantitativ erfasst werden. 2001 starteten wir eine Pilotstudie, in der wir unsere Hauptlieferanten für Sportschuhe aufforderten, Umweltdaten über ihren Einsatz von Rohstoffen, Strom und Wasser sowie auch über Abfälle und Abwasser zu sammeln. Die Studie hat die Definition aussagefähiger Kennzahlen zum Ziel, anhand derer Zulieferer die Umweltleistung ihres Betriebs beurteilen und Möglichkeiten für Kosteneinsparungen und betriebliche Verbesserungen identifizieren können. 2004 haben wir das Projekt noch effektiver gestaltet, indem wir zu einer monatlichen Datenerfassung übergingen und mehrere repräsentative Zulieferer von Accessoires und Ausrüstung in China und Pakistan einbezogen.

In der ersten Projektphase stellten wir signifikante Mängel in Bezug auf Genauigkeit und Vollständigkeit der Daten fest, was auf fehlende Messsysteme und unzureichende Kenntnisse der Fabrikleitung bei ihrer Anwendung zurückzuführen war. Das Projekt trug jedoch wesentlich dazu bei, unseren Zulieferern zu verdeutlichen, dass ein aktives Umweltmanagement zuverlässige Datensysteme voraussetzt. Durch unsere kontinuierliche Unterstützung ist die Datenerfassung bei den Zulieferern genauer, vollständiger und zuverlässiger geworden. Außerdem haben unsere Geschäftspartner gelernt, Aufzeichnungen und Unterlagen zu führen, die für die Zertifizierung nach ISO 14001 erforderlich sind.

In Bezug auf eine korrekte Interpretation der von den Fabriken gelieferten Daten mussten wir folgende Herausforderungen berücksichtigen:

- > Unterschiede in Bezug auf Produktkomplexität und Produktionsanlagen
- > Fehlende eindeutige Terminologie zur Beschreibung der Parameter
- > Unterschiedliche lokale Bedingungen und Infrastrukturen.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, führten wir 2004 mehr und bedarfsgerechtere Schulungen durch. Im Rahmen der Schulungsveranstaltungen wurden bestimmte Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Maßnahmen für Verbesserungen vor Ort diskutiert. Die Ergebnisse haben uns veranlasst, verständlichere Richtlinien für unsere Geschäftspartner zu erstellen, die wir bis 2006 vorlegen werden.

**„Das Umweltkennzahlen-Programm hat uns einen besseren Einblick in unseren Rohstoff-, Energie- und Wasserverbrauch verschafft. Wir wurden effizienter, reduzierten unser Abfallvolumen und sparten Geld ein.“ – Geschäftsführer, Starite International Ltd.**

**UMWELTMANAGEMENT AN UNSEREN EIGENEN STANDORTEN** Die meisten unserer Beschaffungsbüros, Verkaufsniederlassungen und Lager haben im Vergleich zu Fertigungsbetrieben nur sehr geringe Umweltauswirkungen. adidas-Salomon selbst betreibt weltweit acht Fertigungsstätten, die den lokalen Gesetzen und Vorschriften folgen und über erprobte SGU-Programme und -Managementsysteme verfügen. Unternehmensrichtlinien für Sicherheit, Gesundheit und Umweltbedingungen am Arbeitsplatz wurden aufgestellt und veröffentlicht, um Betriebsleiter konzerneigener Betriebe bei der Umsetzung vorbildlicher SGU-Praktiken zu unterstützen.

2004 wurden gegen keinen der konzerneigenen Standorte Strafverfahren wegen Umweltvergehen eingeleitet.

**Scheinfeld, Deutschland** Diese Schuhproduktionsstätte, die auch ein Schulungs- und Testzentrum umfasst, wurde erstmals 1998 gemäß der Öko-Audit-Verordnung der Europäischen Union (EMAS) zertifiziert. 2001 und 2004 bestand der Standort erneut die Überprüfung gemäß EMAS II. Näheres zu unserer Umwelterklärung 2004 finden Sie auf unserer Internetseite [www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com)

**Suzhou, China** adidas-Suzhou ist ein Bekleidungshersteller mit 180 Beschäftigten. Der Betrieb wurde 2002 erstmals gemäß ISO 14001 zertifiziert und bestand im Oktober 2004 erneut die Prüfung.

Sowohl das Produktions- als auch das Verwaltungsmanagement dieser Fabrik sind nicht nur geschulte SOE-Verantwortliche, sondern auch qualifizierte interne ISO-14001-Inspektoren. Der Standort dient als Vorbild für unsere Geschäftspartner in China, die wir ausdrücklich dazu anregen, dem Beispiel unserer Fabrik in Suzhou zu folgen.

**Rumilly, Frankreich** In diesem Betrieb wurde durch eine Änderung der Lüftungsanlage und den Ersatz von drei in der Produktion verwendeten chemischen Substanzen durch umweltverträglichere Alternativen eine weitere Verbesserung der Luftqualität herbeigeführt.

**Portland Village, USA** In unserer amerikanischen Zentrale haben wir im Berichtsjahr die Kapazität der Wärmeaustauschanlage und damit die Energieeffizienz erhöht, um den Energieverbrauch weiter zu reduzieren. Gemeinsam mit dem Bundesstaat Oregon arbeiten wir an einer technischen Studie zur Ermittlung der potenziellen Energieeinsparungen durch den Ersatz der vorhandenen Heizanlage. Diese Studie wird 2005 weitergeführt.

#### Zertifizierungen asiatischer Schuhlieferanten

Land	Anzahl der Zulieferer	ISO 9000/1/2	ISO 14001	OHSAS 18001
Vietnam	4	2	2	1
China	11	6	9	9
Korea	1	1	1	1
Indonesien	3	1	0	0

**UMWELTLEISTUNGEN UNSERER ZULIEFERER** Von unseren Geschäftspartnern erwarten wir, dass sie ihre Umweltleistungen laufend verbessern. Um dies zu erreichen, ermutigen wir sie, SGU-Systeme in ihren Betrieben einzuführen. Viele unserer Schuhzulieferer sind hier mit gutem Beispiel vorangegangen, indem sie SGU- und Qualitätsmanagementsysteme implementiert haben (siehe Tabelle oben).

In Asien sind 23 Bekleidungshersteller und 9 Fabriken für Accessoires und Ausrüstung nach ISO 9000/1/2, ISO 14001 und/oder OHSAS zertifiziert. In Europa verfügen 19 Zulieferbetriebe über die Zertifizierung nach ISO 9000/1/2, drei Fabriken sind nach ISO 14001 und eine nach OHSAS 18001 zertifiziert.

Mit unserem Handbuch für vorbildliche Umweltmaßnahmen unterstützen wir unsere Geschäftspartner und regen sie dazu an, nachhaltige Lösungen für effizientere Rohstoffnutzung, Energieeinsparung, Vermeidung von Umweltbeeinträchtigungen und Abfallreduzierung zu entwickeln. Die darin enthaltenen Richtlinien wurden durch Schulungen unterstützt. 2004 führten wir auf der Grundlage des Handbuchs Schulungen für Zulieferer in China, Malaysia, Korea und auf den Philippinen durch. Dabei wurden praktische Maßnahmen vermittelt, die Zulieferer ergreifen können, wie beispielsweise zu den Themen Energieeinsparung und Abfallreduzierung. Insgesamt nahmen 44 Zulieferer an den Schulungen teil. Anfang 2005 werden wir Workshops in Ländern veranstalten, die im Berichtsjahr nicht abgedeckt wurden.

**Pilotprojekt – Recycling von Gummisohlen, Vietnam** 2004 haben wir ein Pilotprojekt gestartet, das die Wiederverwertung thermoplastischer Gummimaterialien für neue Schuhe und Sohlen zum Ziel hat. Die größte Herausforderung hierbei bestand darin, spezifische Qualitätsvorgaben in Bezug auf Optik und Farben der neuen Schuhe zu erfüllen. Wir testeten verschiedene Kombinationen von Neu- und Altmaterial und haben inzwischen eine begrenzte Anzahl der Produkte ausgeliefert, um die Kundenakzeptanz zu testen. Sofern keine Qualitätsprobleme bei den Produkten auftreten, werden wir diese Recycling-Initiative auf alle unsere Zulieferer ausdehnen.

**Abfallmanagementstrategie für Schuhlieferanten** 2004 schlossen wir eine eingehende Studie ab, die sich mit potenziellen Strategien zur Abfallvermeidung und zum Recycling von Sportschuhen in den Zulieferbetrieben in Asien befasste. Die Studie wurde von einem externen Berater geleitet und erstreckte sich auf unsere Schuhzulieferer in China, Indonesien und Vietnam. Anhand einer detaillierten Untersuchung der verschiedenen Abfallquellen und -mengen zeigte die Studie auf, dass folgende Anforderungen notwendig sind:

- > Einführung eines genaueren Systems zur Abfallmengenbestimmung
- > Entwicklung von mehr internen Recyclingsystemen
- > Berücksichtigung lokaler Bedingungen und Hindernisse bei der Entwicklung neuer Ansätze für das Abfallmanagement.

Empfohlen wurden außerdem die Zusammenführung der Abfälle mehrerer Fabriken, um größere Mengen zu erhalten, sowie die Schaffung von Organisationen, die alle Dienstleistungen vom Sammeln über das Sortieren bis zum Recyclen der Abfälle bereitstellen.

**Vorbildliche Umweltmaßnahmen** 2003 berichteten wir ausführlich über das vorbildliche Umweltprogramm unseres chinesischen Schuhlieferanten Evervan. Für 2004 meldete die Fabrik folgende Daten:

- > Reduzierung des Wasserverbrauchs um 36%
- > Weitere Reduzierung des Gesamtenergieverbrauchs um 2,52%
- > Verwertung von 62,8% des Abfallaufkommens

Zwar konnte der Stromverbrauch um 7% reduziert werden, dafür stieg jedoch der Dieserverbrauch um 8,4%. Dieseldieselkraftstoff wird zum Betrieb der fabrikeigenen Generatoren bei Stromausfällen benötigt. Im Fall von Evervan ist der Anstieg des Dieserverbrauchs darauf zurückzuführen, dass die öffentliche Stromversorgung nicht ausreichte, um den gesamten Strombedarf der Region zu decken.

**Vorbildliche Umweltmaßnahmen – neue Apache II Schuhfabrik** Die Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen des 2003 bei unserem Schuhlieferanten Evervan durchgeführten Energiesparprojekts wurden an andere Schuhhersteller weitergegeben, die ähnliche Verbesserungen an ihren Standorten vornahmen.

So setzte zum Beispiel die neue Schuhfabrik Apache II in China die Ergebnisse und Empfehlungen des Projekts in ihrem neuen Betrieb um und verglich das Resultat mit den Betriebsdaten der alten Fabrik. Mehrere hundert Liter Dieseldieselöl und 30 Tonnen Frischwasser pro Tag konnten eingespart werden infolge der Installation eines Dampf-Recycling und einer Wärmerückgewinnungsanlage, die die von den Dieseldieselgeneratoren produzierte Warmluft nutzt.

**Verringerung flüchtiger organischer Verbindungen in der Schuhproduktion in Asien** Als flüchtige organische Verbindungen (VOC) werden Lösungsmittel bezeichnet, wie sie in Farben, Klebstoffen, Reinigungsmitteln, Druckfarben und anderen streichfähigen Produkten verwendet werden. Sie lösen Atem- und andere Gesundheitsbeschwerden aus. Aus diesem Grund haben wir es uns zum Ziel gesetzt, die Verwendung von Lösungsmitteln soweit wie möglich einzuschränken und gleichzeitig Produktivität und Qualität zu verbessern.

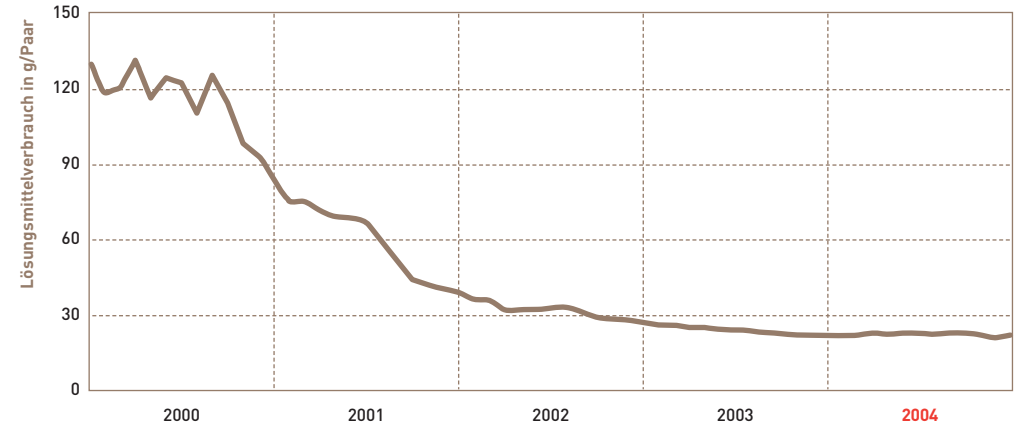
Unsere asiatischen Schuhlieferanten haben den jährlichen Mittelwert von 140 g Lösungsmittel pro Paar im Jahr 2000 auf 22 g/Pair im Jahr 2004 reduziert. Der Wert errechnet sich aus dem Lösungsmittelverbrauch im Produktionsprozess. Der durchschnittliche Lösungsmittelverbrauch pro Paar liegt zwischen 12 und 48 g. Diese Reduzierung wurde erreicht, indem die Zulieferer in größerem Umfang Mittel zur Vorbehandlung (Primer) und Klebstoffe auf Wasserbasis verwendeten bzw. verstärkt lösungsmittelfreien Heißkleber (Hotmelt) einsetzten. Für 2005 streben wir eine weitere Senkung des Lösungsmittelverbrauchs auf durchschnittlich 20 g/Pair an.

Bei Salomon Produkten stieg der VOC-Anteil von 80 g/Pair im Vorjahr auf 98 g/Pair. Dies lag hauptsächlich daran, dass mehr Modelle produziert wurden, für die Klebstoffe auf Wasserbasis ungeeignet sind. 2005 wollen wir den Lösungsmittelverbrauch bei Salomon Schuhen mindestens wieder auf die Werte von 2003 senken, indem wir wirksamere Klebstoffe auf Wasserbasis oder andere, weniger schädliche Klebstoffsysteme verwenden.

Außerdem erfassten wir die tatsächliche Lösungsmittellemission an ausgewählten Arbeitsplätzen, indem wir die Beschäftigten in einem unserer Zulieferbetriebe baten, während der Arbeit Messgeräte an ihrer Kleidung zu tragen.

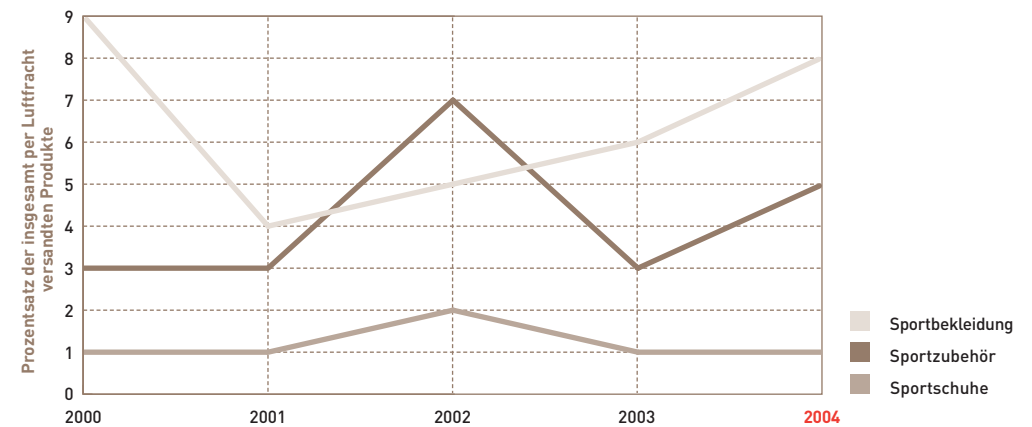
### Reduzierung flüchtiger organischer Substanzen in der Schuhproduktion

Das unten abgebildete Diagramm veranschaulicht die Reduzierung des durchschnittlichen Lösungsmittelsinsatzes in unseren Zulieferbetrieben in China, Indonesien und Vietnam der vergangenen fünf Jahre.



### Prozentsatz der per Luftfracht versandten adidas Produkte

Das unten abgebildete Diagramm veranschaulicht den weltweiten Anteil von Luftfracht am Versand unserer Produkte der letzten fünf Jahre.



#### Transportmethoden für den Versand von adidas Produkten

% der ausgelieferten Produkte	2004	2003	2002
<b>SPORTBEKLEIDUNG</b>			
Lkw	22	27	32
Schiffstransport	69	66	62
Lufttransport	8	6	5
Schiffs- und Lufttransport	1	1	1
<b>SPORTZUBEHÖR<sup>1</sup></b>			
Lkw	4	6	7
Schiffstransport	91	91	86
Lufttransport	5	3	7
Schiffs- und Lufttransport	0	0	0
<b>SPORTSCHUHE</b>			
Lkw	5	4	4
Schiffstransport	94	95	94
Lufttransport	1	1	2
Schiffs- und Lufttransport	0	0	0

<sup>1</sup> Accessoires und Ausrüstung

Die gemessenen VOC-Emissionen lagen weit unter den in unseren Richtlinien für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz angegebenen Grenzwerten (TLV). Die Spitzenwerte betragen 30% des TLV, in Einzelfällen erreichten sie 60%. Obwohl laut dieser Ergebnisse derzeit keine Beeinträchtigung für die Gesundheit der Beschäftigten besteht, bemühen wir uns um eine weitere Reduzierung der VOC-Emissionen.

#### TRANSPORTBEDINGTE UMWELTAUSWIRKUNGEN

Der Treibstoffverbrauch für den Transport von Produkten aus den Herstellerländern zu den jeweiligen Vertriebsmärkten verursacht Kohlendioxidemissionen (CO<sub>2</sub>-Emissionen) – ein Faktor, der maßgeblich zum Treibhauseffekt beiträgt. Wir setzen uns für die Verringerung der durch den Gütertransport hervorgerufenen Umweltbelastungen ein. Der Lufttransport verursacht die höchsten CO<sub>2</sub>-Emissionen. Deshalb sind wir auch weiterhin bestrebt, diese Transportmethode zu vermeiden oder zumindest auf ein Minimum zu beschränken. In bestimmten Situationen, z.B. bei erheblichen Produktionsverzögerungen oder zeitempfindlichen Produkteinführungen, ist der Versand per Luftfracht allerdings erforderlich.

Wie die Tabelle auf der linken Seite zeigt, werden die meisten unserer Produkte als Seefracht transportiert. 2004 war in den Kategorien Sportbekleidung und Sportzubehör ein Anstieg des Lufttransports zu verzeichnen. Dies lag vor allem daran, dass Produkte termingerecht zu den großen Sportereignissen wie der Fußballeuropameisterschaft 2004 und den Olympischen Spielen in Athen ausgeliefert werden mussten.

- > Der Schiffstransport verursacht 17,5 g CO<sub>2</sub>/km t.
- > Der Lkw-Transport verursacht 147 g CO<sub>2</sub>/km t.
- > Der Lufttransport verursacht 903 g CO<sub>2</sub>/km t.

Die globale Präsenz unseres Konzerns mit weltweit mehr als 100 Niederlassungen bedeutet, dass das Flugzeug ein häufig benutztes Transportmittel unserer Mitarbeiter ist. Um die durch Flugreisen verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen zu ermitteln, wird das SEA-Team 2005 alle seine Flüge genauestens erfassen. Aus diesen Daten werden dann die insgesamt auf das SEA-Team entfallenden CO<sub>2</sub>-Emissionen berechnet. Zum Ausgleich dieser Umweltauswirkungen werden wir uns an der Finanzierung eines zertifizierten Projekts zur Kompensation von CO<sub>2</sub>-Emissionen beteiligen, das den Qualitätsstandards des World Wildlife Fund for Nature (WWF) entspricht.

### Zusammenfassung

- > Wir sind bestrebt, Produkte zu entwickeln, die umweltverträglich sind. Dabei müssen wir jedoch das richtige Gleichgewicht zwischen Umweltbelangen und Marktanforderungen finden.
- > Die meisten unserer eigenen Standorte besitzen SGU-Managementsysteme.
- > Wir regen unsere Zulieferer dazu an, Umweltmanagementsysteme einzuführen, damit sie betriebliche Umweltbelange in eigener Regie handhaben können.
- > Wir unterstützen unsere Zulieferer bei der Verbesserung ihrer Umweltleistungen, indem wir gezielte Schulungen anbieten, z.B. zur Einführung von Umweltindikatoren.
- > Unter unseren Zulieferern gibt es noch kleine und mittelständische Betriebe ohne effektive Managementsysteme.



## Gemeinnütziges Engagement

Das gemeinnützige Engagement unseres Konzerns an unseren Standorten umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten, die insbesondere die Unterstützung junger Menschen sowie die Förderung von Bildung und Gesundheit zum Ziel haben.



## Auf dem Weg zu einer konzernweiten Strategie

In vorherigen Berichten hatten wir unsere Zielsetzung erläutert, eine Strategie für Spendenvergabe und gemeinnütziges Engagement innerhalb unseres Konzerns und in unserer Beschaffungskette zu entwickeln. 2004 haben wir zwar nicht die erhofften Fortschritte erzielt, haben jedoch entschieden, auf den vorhandenen Stärken des SOE-Programms aufzubauen. Wir wollen unser gemeinnütziges Engagement genauso innovativ gestalten wie unsere Bemühungen um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Beschaffungskette. Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, mussten wir zunächst die internen Zuständigkeiten festlegen. Für die internen Aktivitäten wird ein Netz von Mitarbeitern aus verschiedenen Konzernbereichen und Standorten zuständig sein, während das SEA-Team auch weiterhin die externen Aktivitäten unserer Zulieferer handhabt.

Erfahrungsgemäß sehen wir unsere Rolle in der Unterstützung gemeinnütziger Projekte, die auf einen konkreten Bedarf ausgerichtet sind. Dies werden wir bei der Entwicklung unserer Strategie, die 2005 abgeschlossen werden soll, berücksichtigen.

**AKTIVITÄTEN DES KONZERNS** Das gemeinnützige Engagement unseres Konzerns an unseren Standorten umfasst eine breite Palette von Aktivitäten, die vor allem die Unterstützung junger Menschen sowie die Förderung von Bildung und Gesundheit zum Ziel haben. Unsere Tochtergesellschaften und Konzernbereiche organisieren gemeinnützige Aktivitäten, freiwillige Tätigkeiten und Spendenaktionen auf Landesebene, da sie am besten in der Lage sind, die verschiedenen Bedürfnisse und kulturellen Aspekte vor Ort zu beurteilen. Deshalb ist es wichtig, dass unsere Konzernstrategie für die Spendenvergabe und die Unterstützung karitativer Zwecke eine lokale Steuerung dieser Initiativen erlaubt. Sie muss den allgemeinen Rahmen für unseren Einsatz zum Wohl der Gemeinschaft festlegen. Hierzu haben wir ein konzernweites Netzwerk geschaffen, um Ideen, Erfahrungen und Methoden in Bezug auf die Spendenvergabe auszutauschen und um einen Leitfaden für vorbildliche Maßnahmen zu erstellen.

## Gemeinnützige Initiativen

**Engagement von adidas Kolumbien** 2004 unterstützte adidas in Kolumbien verschiedene Sozialeinrichtungen mit Spenden, darunter ein Basketballteam für Behinderte sowie Organisationen für allein erziehende Mütter und bedürftige Kinder. Außerdem stellte das Unternehmen Mittel für den Bau eines Fußballplatzes zur Verfügung und sponserte ein Produktaustauschprogramm zugunsten bedürftiger Gemeinden in Cali.

**adidas-Salomon und die Franconian International School, Deutschland** Die Franconian International School in Herzogenaurach wird von etwa 150 Schülern besucht, die 20 verschiedenen Nationalitäten angehören. Seit ihrer Eröffnung im Jahr 1998 schicken viele Mitarbeiter der adidas-Salomon Konzernzentrale ihre Kinder auf diese Schule, und der Konzern beteiligt sich aktiv an der finanziellen sowie administrativen Unterstützung.

**Wohltätigkeitsprogramm von TaylorMade-adidas Golf** Seit 2001 unterhält TaylorMade-adidas Golf in den USA ein Programm, das Sachspenden in Form von Produkten und Ausrüstung an eine Vielfalt karitativer und gemeinnütziger Organisationen vergibt.

**adidas Frankreich und Diambars, Westafrika** Die von einer Gruppe französischer Fußballprofis ins Leben gerufene Initiative Diambars richtet Sportschulen für afrikanische Kinder ein. Das Projekt Diambars adidas-Salomon unterstützt das Training von Sportlern in der Region, um den Sport in Senegal zu fördern und die Bedeutung von Bildung und Lernen zu vermitteln. Näheres hierzu finden Sie im Internet unter [www.diambars.com](http://www.diambars.com)

**Unterstützung leukämiekranker Menschen** In Zusammenarbeit mit dem Rotary Club Herzogenaurach und der *Deutschen Knochenmarkspenderdatei* (DKMS) organisierte adidas-Salomon eine Benefizveranstaltung, um Geld- und Blutspenden zur Stammzellenbehandlung von an Leukämie erkrankten Menschen zu sammeln. Hierbei handelt es sich spezifisch um blutbildende und nicht um embryonische Stammzellen, die zu jeder beliebigen Körperzelle heranreifen können. Durch die Veranstaltung kamen mehr als 35.000 Euro zusammen, 675 Personen spendeten Blut und ließen sich in die Datenbank für Knochenmarkspender aufnehmen.

**Hilfe für Opfer der Tsunami-Katastrophe** Das verheerende Ausmaß des Erdbebens und der Flutwelle, die ganze Küstengebiete in Südostasien verwüstete, verlangte eine globale humanitäre Reaktion. Wir und unsere Mitarbeiter haben uns den internationalen Aktionen angeschlossen und Lebensmittel, Kleidung und Geld an lokale Wohltätigkeits- und Katastrophenhilfsorganisationen in Thailand, Indonesien, Sri Lanka, Malaysia und Indien gespendet. Auf Konzernebene spendeten wir 250.000 US\$ an Terre des Hommes, eine Organisation, die den Wiederaufbau von Schulen und medizinischen Versorgungszentren unterstützt und Kindern hilft, ihre traumatischen Erlebnisse zu verarbeiten. Zusätzlich werden wir jeden Spendenbeitrag unserer Mitarbeiter bis zu einem maximalen Gesamtbetrag von 100.000 US\$ verdoppeln und an diese Hilfsorganisation überweisen.

2004 untersuchten wir ausgewählte Konzernbereiche, um ein besseres Verständnis ihres gemeinnützigen Engagements und der damit verbundenen Aktivitäten zu gewinnen, vorbildliche Maßnahmen zu identifizieren, Kriterien für die Auswahl von Empfängern zu definieren und bessere Berichtsmechanismen zu entwickeln. Die Ergebnisse zeigten, dass über 50% unserer globalen Konzernbereiche und Tochterunternehmen sich aktiv für gemeinnützige Zwecke einsetzen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Firmenspenden – mit zahlreichen Partnern in verschiedenen Bereichen – und einem umfassenden Programm freiwilliger Tätigkeiten.

Beispiele hierfür sind die finanzielle Unterstützung einer Blindenschule in Griechenland, Spenden für eine Kinderhilfsorganisation in Australien, Soforthilfe für Opfer von Unwettern in Argentinien und die Unterstützung eines Tennisturniers zur Generierung finanzieller Mittel für wohltätige Zwecke in Thailand. Weitere Beispiele finden Sie auf der vorherigen Seite.

**Bearbeitung von Anfragen** In unserer Konzernzentrale in Herzogenaurach gehen alljährlich zahlreiche Anfragen von Privatpersonen, Schulen, Sportteams und verschiedenen Organisationen ein. 2004 erhielten wir 4.200 Bitten und Anfragen in Bezug auf Spenden und gemeinnützige Unterstützung. Um Anträge auf Unterstützung effizienter und transparenter zu verwalten, haben wir ein entsprechendes

Konzept entworfen, das wir 2005 auf unserer Internetseite veröffentlichen werden. Es wird externe Antragsteller darüber informieren, welche Kriterien der Konzern für die Auswahl von Empfängern anwendet und wie sie einen Antrag stellen können. Mittelfristig streben wir eine genaue, jährliche Aufzeichnung über unser konzernweites gemeinnütziges Engagement und andere wohltätige Aktivitäten an. Dieser Prozess wird 2006 etabliert sein.

**AKTIVITÄTEN UNSERER ZULIEFERER** Das soziale Engagement unserer Geschäftspartner ist sehr wichtig für ihre Standortgemeinden. 2003 erklärten wir, dass wir auch künftig nach neuen Wegen suchen würden, das soziale Engagement unserer Zulieferer vor Ort zu unterstützen. Durch eine eingehendere Befragung ausgewählter Geschäftspartner sowie durch die Zusammenarbeit mit externen Organisationen wurde erneut deutlich, dass unsere Zulieferer und ihre Beschäftigten auf verschiedenste Weise zum Wohle der Gemeinschaft beitragen. Es wurde jedoch auch ersichtlich, dass unser Ansatz in Bezug auf Sozialprogramme breiter angelegt sein sollte. Es hat sich gezeigt, dass unser Konzern als Katalysator fungieren und Veränderungen bewirken kann, die sonst nicht zustande kämen, indem wir bei bestimmten gemeinnützigen und arbeitnehmerorientierten Programmen mit kompetenten externen Organisationen und unseren Zulieferern zusammenarbeiten.

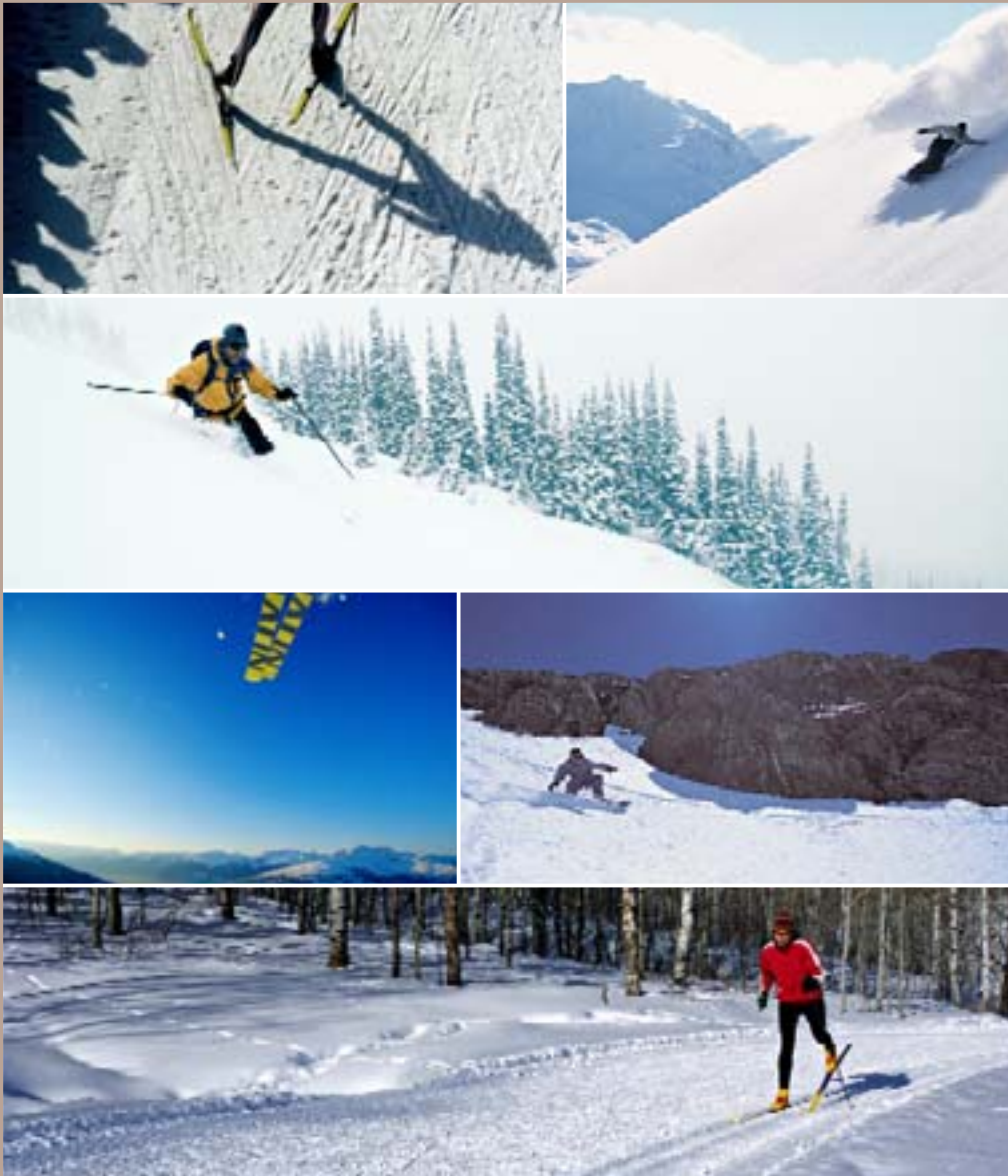
Ein gutes Beispiel hierfür ist unsere Zusammenarbeit mit Marie Stopes International Australia (MSIA). Angesichts der Tatsache, dass die meisten Beschäftigten in unserer Beschaffungskette Frauen sind – viele von ihnen Wanderarbeiterinnen mit relativ geringem Bildungsniveau –, ist die Gesundheit der Frau in Bezug auf Sexualität und Reproduktion ein vordringliches Thema. Aufbauend auf den Erfahrungen in unserer Arbeit mit der Nicht-Regierungsorganisation CARE in Kambodscha haben wir uns für MSIA als weiteren NGO-Partner entschieden, um das Thema Frauengesundheit bei unseren Zulieferern anzugehen. Marie Stopes International ist eine führende NGO für reproduktive Gesundheitsaufklärung sowie die Behandlung von HIV/AIDS und anderen sexuell übertragbaren Krankheiten. 2004 führte MSIA Untersuchungen und Befragungen durch, um die Kenntnisse und Bedürfnisse der Beschäftigten unserer Zulieferbetriebe im Umkreis von Ho Chi Min City in Vietnam sowie im südchinesischen Dongguan in Bezug auf reproduktive Gesundheit zu ermitteln. Näheres zu unserer Kooperation mit MSIA finden Sie in der Fallstudie auf Seite 40.

Wir planen, die Zusammenarbeit mit Marie Stopes International zu intensivieren und auf weitere Länder, in denen adidas-Salomon tätig ist, auszuweiten. So laufen zum Beispiel bereits Gespräche mit MSI über die Einleitung eines Projekts in 2005 zur reproduktiven Gesundheit in Honduras.

**NÄCHSTE SCHRITTE** Wir werden auch künftig mit gutem Beispiel vorangehen, indem wir uns an Gemeinschaftsprojekten beteiligen und unsere Sozialprogramme weiter ausbauen. Wir werden untersuchen, wie wir Erfahrungen aus bestehenden Programmen auf andere Länder übertragen können, Kriterien für die Auswahl gemeinnütziger Projekte formulieren und die Rolle von NGO-Partnern definieren. Außerdem werden wir Richtlinien entwickeln, die unseren Zulieferern Wege aufzeigen, wie sie Partnerschaften mit kompetenten Organisationen aufbauen können.

## Zusammenfassung

- > Bei unserem gemeinnützigem Engagement verfolgen wir einen dezentralen Ansatz, der den unterschiedlichen Kulturen und Gegebenheiten in verschiedenen Ländern Rechnung trägt.
- > Unser Konzern und unsere Zulieferer engagieren sich für ein breites Spektrum gemeinnütziger Aktivitäten.
- > Wir entwickeln Richtlinien, um unsere Konzernbereiche bei der Umsetzung ihres gemeinnützigen Engagements zu unterstützen.
- > Wir arbeiten mit Marie Stopes International zusammen, um Programme zu reproduktiver Gesundheit in China und Vietnam aufzubauen, und planen, diese Arbeit auf andere Länder auszuweiten.
- > Wir untersuchen, wie wir unser Konzept für gemeinnützige Programme formulieren und Richtlinien für unsere Zulieferer erstellen können.

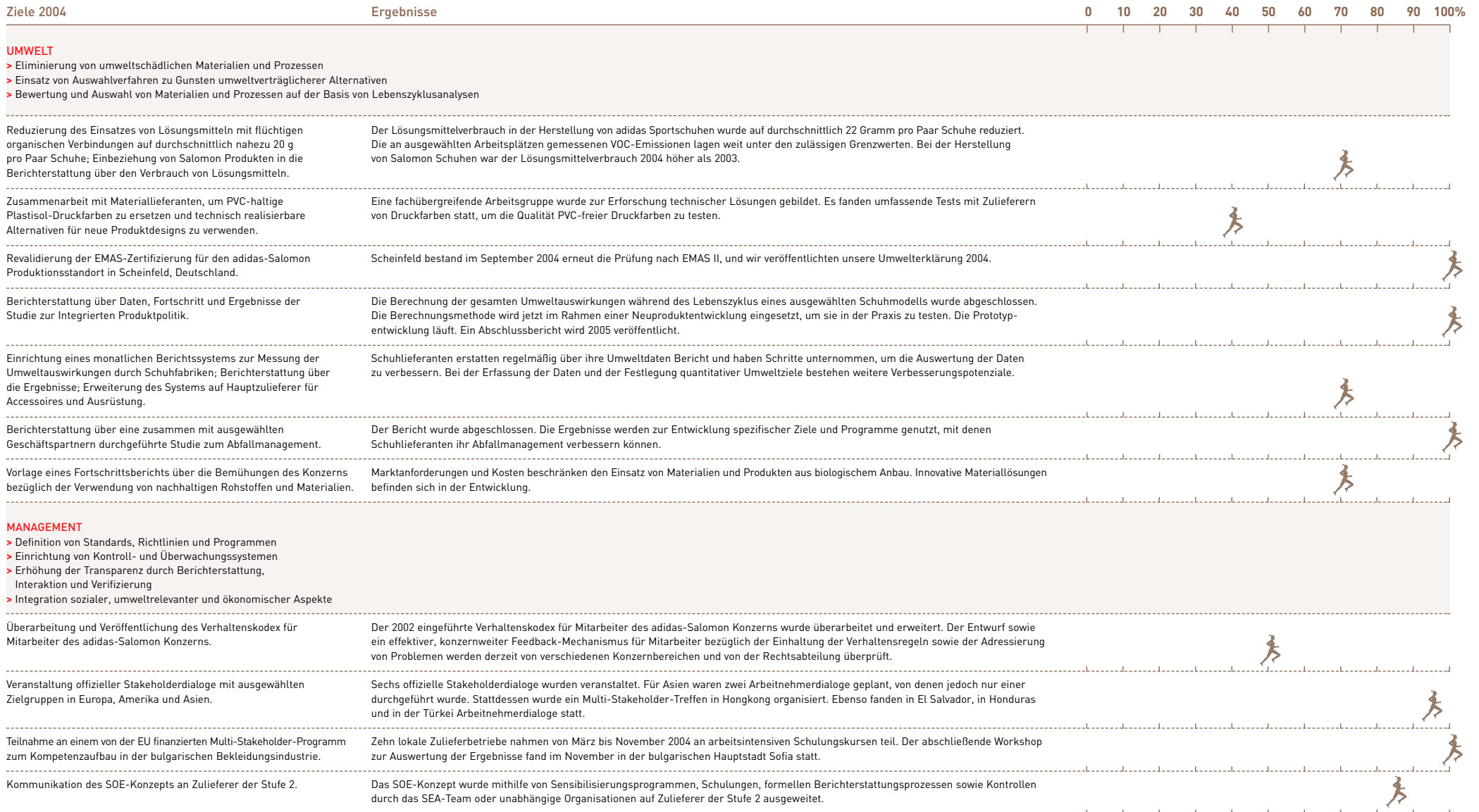


## Fortschritte und zukünftige Ziele

Im Folgenden fassen wir unsere Fortschritte hinsichtlich unserer Zielsetzungen für 2004 zusammen und nennen unsere Ziele für 2005. **Außerdem zeigen wir auf, inwieweit unser Bericht die GRI-Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung erfüllt.**

## Bisher Erreichtes

In der Übersicht unserer Ziele für 2004 haben wir die „Meilensteine“ auf dem Weg zu Nachhaltigkeit und Eigenverantwortung zusammengefasst. Auf diese Weise können Stakeholder erkennen, in welchem Verhältnis das im Berichtsjahr Erreichte zu unseren Gesamtzielen steht.



Ziele 2004

Ergebnisse

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

**MANAGEMENT Forts.**

Erneute Befragung ausgewählter Konzernbereiche und Zulieferer, um ein genaueres Bild über die vielfältigen gemeinnützigen Aktivitäten zu erhalten, und Veröffentlichung der Ergebnisse im nächsten Bericht.

Eine weltweite Befragung von Konzernbereichen wurde durchgeführt und Einzelheiten über ihre spezifischen Aktivitäten und derzeitigen Managementpraktiken zusammengetragen. Einige ausgewählte Zulieferer wurden erneut befragt.



Erarbeitung einer konzernweiten Strategie für die HIV/AIDS-Prävention und die Behandlung betroffener Mitarbeiter.

Unser Entwurf für dieses Konzept wird derzeit von Global Human Resources geprüft. In Thailand werden Konzept, Vorgehensweise und Schulungsmaßnahmen in der Praxis getestet. Die Endergebnisse werden in einer Fallstudie zusammengefasst.



Einführung von Programmen in ausgewählten Zuliefererbetrieben, um gemeinsame Initiativen der für SOE und Lean verantwortlichen Teams zu unterstützen, die eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Effizienz und der Arbeitnehmermitsprache zum Ziel haben.

Folgende Programme wurden gestartet:  
 > Zehn gemeinsame SEA/Lean-Prüfungen in Zulieferbetrieben in China, El Salvador, Mexiko, der Türkei und den Philippinen.  
 > Neun interdisziplinäre Schulungen für Lean/SEA-Teams in Honduras, El Salvador, Mexiko, der Türkei und China.  
 > Ein von unabhängiger Seite durchgeführtes Projekt, um die Auswirkungen des Lean-Programms auf die Arbeitsbedingungen in El Salvador zu untersuchen.



**ZULIEFERER**

- > Steigerung des SOE-Bewusstseins
- > Entwicklung von Überwachungsstrategien
- > Selbstbeurteilung der Zulieferer
- > Eigenverantwortung

Umsetzung der überarbeiteten Strategie zur Erzielung einer nachhaltigen SOE-Einhaltung: Einrichtung effektiver Personalmanagement- und SGU-Systeme durch die Zulieferer; Zertifizierung nach OHSAS 18001 und ISO 14001 spätestens Ende 2005 obligatorisch für strategische Geschäftspartner.

Richtlinien wurden entworfen und intern zur Kommentierung verteilt. Die Richtlinien stehen vor der Fertigstellung und die offizielle Herausgabe erfolgt im März 2005.



Unterstützung der Zulieferer bei der dauerhaften SOE-Einhaltung mit 100 spezifischen Schulungen zu den Themen Personalmanagement, OHSAS 18001 und vorbildliche Umweltmaßnahmen.

Von insgesamt 160 Schulungen wurden 57 fachspezifische Trainings für Zulieferer durchgeführt, 20 davon zu Beschäftigungsstandards und Personalmanagementsystemen, 32 zu SGU und 5 zu vorbildlichen Umweltmaßnahmen. An 40 der 57 spezifischen Workshops nahmen mehrere Zulieferer teil, so dass die Schulungen eine große Anzahl von Zulieferfabriken abdeckten.



Praxistests der überarbeiteten Überprüfungsverfahren und Entwicklung aussagekräftiger Leistungsindikatoren als Basis für Entscheidungen der Beschaffungsorganisation.

> Zehn Übungen zur strategischen Fabriküberwachung sowie Praxistests neuer Untersuchungsinstrumente wurden in El Salvador, Honduras, China, Thailand und der Türkei durchgeführt.  
 > Eine Schulung zu neu gestalteten Verfahren und Instrumenten für die strategische Überwachung wurde für das globale SEA-Team durchgeführt.  
 > Neue Leistungsindikatoren und Kennzahlen wurden entwickelt und werden derzeit in der Praxis erprobt.



Implementierung von Projekten zur Gesundheit der Arbeitnehmer, insbesondere HIV/AIDS-Aufklärung und Prävention.

Der Start des Marie Stopes Programms zu reproduktiver Gesundheit bei Zulieferern in Vietnam wurde auf 2005 verschoben. Die Bedarfsanalyse für das Marie Stopes Programm bei ausgewählten Zulieferern in China wurde abgeschlossen.



Ziele in Verbindung mit unseren Verpflichtungen als Teilnehmer am FLA-Programm: Durchführung der erforderlichen unabhängigen Inspektionen für das dritte Programmjahr; Teilnahme an wertschöpfenden Initiativen der FLA; Abschluss aller anderen Aktivitäten in Vorbereitung auf die Programmzertifizierung im Jahr 2005.

> Neun Zulieferbetriebe wurden wie gefordert im Rahmen des FLA-Programms von unabhängigen Inspektoren überprüft sowie drei Verifizierungsprüfungen durchgeführt.  
 > Die Anforderungen im Rahmen der FLA-Berichterstattung einschließlich regelmäßiger Aktualisierungen wurden erfüllt. Alle Inspektionsresultate und Informationen zu Veränderungen in den Zulieferbetrieben wurden auf der Internetseite und im Geschäftsbericht 2003 der FLA veröffentlicht.  
 > Teilnahme an der Multi-Stakeholder-Initiative sowie an verschiedenen anderen FLA-Projekten, die sich mit nachhaltiger Überwachung, Arbeitsstunden in China und Beschäftigungspraktiken in Mittelamerika befassten.



Ziele 2004

Ergebnisse

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

**FINANZEN**

- > Reaktion auf geschäftliche Risiken
- > Aktives Management geschäftlicher Risiken
- > Wertsteigerung

Währungsbereinigte Umsatzsteigerung um 3% bis 5%.	Währungsbereinigter Umsatz um 7% gewachsen.	100%
Steigerung des währungsbereinigten Umsatzes bei allen Marken.	Währungsbereinigter Umsatz bei allen Marken und in allen Regionen gestiegen.	100%
Verbesserung der Rohertragsmarge.	Rohertragsmarge des Konzerns erreichte mit 47,2% Rekordniveau.	100%
Deutliche Verbesserung der operativen Marge.	Operative Marge um 1,1 Prozentpunkte auf 9,0% verbessert.	100%
Steigerung des Gewinns um mindestens 10%.	Konzerngewinn um 21% gestiegen. Damit war der Gewinnanstieg mehr als doppelt so hoch wie das zu Beginn des Geschäftsjahres kommunizierte Ziel.	100%
Weiterer Ausbau des Shareholder Value.	adidas-Salomon Aktienkurs um 32% gestiegen. Der Vorstand wird der Hauptversammlung 2005 eine Dividendenerhöhung vorschlagen.	100%



## Ziele für 2005

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

### UMWELT

- > Vorlage eines Fortschrittsberichts über die Anwendung des IPP-Systems und begleitender Arbeitsmaterialien bei der Entwicklung ausgewählter Fußballschuhmodelle (siehe Seite 45).
- > Einführung eines Konzepts zur Verwertung von Gummimaterialien bei allen Zulieferern, sofern bei den Testprodukten keine Qualitätsprobleme auftreten (siehe Seite 47).
- > Durchführung von Schulungen zu unserem Handbuch für vorbildliche Umweltmaßnahmen für 15 Schuhlieferanten mit Schwerpunkt auf Energieeinsparung und Abfallmanagement (siehe Seite 47).
- > Berichterstattung über unsere Beteiligung an einer Initiative zur Förderung eines verbesserten und umweltverträglicheren Baumwollanbaus (siehe Seite 43-44).
- > Reduzierung der VOC-Werte bei der Herstellung von Salomon Schuhen um 20% pro Paar (siehe Seite 48).



### MANAGEMENT

- > Durchführung einer globalen Mitarbeiterbefragung, um die interne Wahrnehmung des SOE-Programms zu ermitteln (siehe Seite 19).
- > Entwicklung einer global anwendbaren HIV/AIDS-Strategie unter Berücksichtigung der Ergebnisse des HIV/AIDS-Pilotprojekts bei adidas Thailand (siehe Seite 35).
- > Einbeziehung des neuen fünfstufigen Bewertungssystems in das adidas-Salomon Berichtssystem für die Gesamtbewertung von Zulieferern (siehe Seite 28).
- > Einheitliche, globale Einführung von Kernprogrammen („Fit for Gold“, Globales Vergütungsmanagementsystem) für den adidas-Salomon Konzern (siehe Seite 34-35).
- > Einbeziehung von mindestens vier unserer insgesamt sieben Konzernhauptstandorte weltweit in unser „Work-Life-Balance“-Programm sowie weitere Förderung eines aktiven Diversity-Managements (siehe Seite 35).
- > Erhöhung des Mitarbeiteranteils, der weltweit durch unser konzerninternes Personalinformationssystem abgedeckt ist.
- > Einführung einer konzernweiten Strategie für Firmenspenden (siehe Seite 51).



### ZULIEFERER

- > Offizielle Verteilung und Einführung von Richtlinien für die nachhaltige Einhaltung unserer Standards an Zulieferer (siehe Seite 23).
- > Teilnahme an der Entwicklung und Durchführung von mindestens vier Pilotprojekten zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Management und Belegschaft sowie zu Konfliktlösungsmechanismen (siehe Seite 37).
- > Bereitstellung von Richtlinien für die Kommunikation zwischen Management und Belegschaft und begleitender Schulungsmaßnahmen für Zulieferer (siehe Seite 37).
- > Fortführung des SEA/Lean-Projekts durch die Identifizierung von Lean-Richtwerten zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen und Verbesserung der SOE-Transparenz durch gemeinsame SEA/Lean-Kontrollen (siehe Seite 31).
- > Erfüllung unserer Verpflichtungen als Mitglied der FLA und Beteiligung am FLA-Projekt für strategische Überwachung in China (siehe Seite 19).
- > Entwicklung von Richtlinien zu SGU-Managementsystemen für kleine und mittelständische Zulieferbetriebe; Fertigstellung und Einführung von Richtlinien zum Aufbau von Personalmanagementsystemen und begleitenden Schulungsmodulen für strategische Geschäftspartner (siehe Seite 39).
- > Durchführung von Schulungen in Bezug auf den 2004 erstellten Leitfaden für Arbeitsplatzergonomie.
- > Berichterstattung über die Fortschritte bei der Schulung von medizinischem Personal und Ärzten in Bezug auf Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (siehe Seite 41).
- > Durchführung von mindestens sechs Arbeitnehmerdialogen und anderen Treffen zur Diskussion gemeinnütziger Aktivitäten (siehe Seite 52).
- > Übertragung der im Rahmen des MSIA-Programms in Vietnam gesammelten Erfahrungen auf andere Regionen (siehe Seite 40).



### FINANZEN

- > Währungsbereinigte Umsatzsteigerung im mittleren bis hohen einstelligen Bereich.
- > Steigerung des währungsbereinigten Umsatzes bei allen Marken und in allen Regionen.
- > Mittelfristiges Ziel für die Rohertragsmarge von 45% bis 46% übertreffen.
- > Höchste operative Marge in der Unternehmensgeschichte erreichen.
- > Vergleichbares Gewinnwachstum um 10% bis 15% im Vergleich zum Vorjahreswert von 314 Mio. Euro.
- > Weiterer Ausbau des Shareholder Value.



## Die GRI-Richtlinien und dieser Bericht

Die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) sind ein global anwendbarer Leitfaden für die einheitliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. Als solche liefern sie dem Leser eine nützliche Vergleichsbasis, doch tragen sie der Situation in der Sportartikelindustrie nicht vollständig Rechnung, denn hier schaffen die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Beschaffungskette ein Gegengewicht zu denen des Unternehmens.

Aus diesem Grund haben wir uns zwar so weit wie möglich am GRI-Format orientiert, sind jedoch in unserem Bericht über die Anforderungen der GRI-Richtlinien hinausgegangen, um speziell für unseren Konzern relevante Informationen einzubeziehen.

Unsere Berichterstattung weist allerdings noch einige Lücken auf, die wir dank der GRI-Richtlinien identifiziert haben (im nachfolgenden Index weisen wir unsere Leser ausdrücklich auf diese hin). Einige der hier fehlenden Informationen sind in unserem Geschäftsbericht bzw. auf unserer Internetseite unter [www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com) nachzulesen.

Näheres zur GRI und ihren Richtlinien finden Sie im Internet unter [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

GRI-Element	Seite
<b>VISION UND STRATEGIE</b>	
1.1 Nachhaltige Entwicklung – Vision und Strategie	4, 8–9
1.2 Stellungnahme des Hauptgeschäftsführers	4
<b>PROFIL</b>	
2.1 Name der berichterstattenden Organisation	6
2.2 Bedeutende Produkte und/oder Dienstleistungen	6
2.3 Betriebsstruktur der Organisation	10–12
2.4 Beschreibung der wesentlichen Geschäftsbereiche, Gesellschaften, Tochterfirmen und Joint Ventures	6
2.5 Standorte der Organisation (Länder)	6
2.6 Art der Eigentumsstrukturen	Geschäftsbericht
2.7 Art der bedienten Märkte	6
2.8 Umfang der berichterstattenden Organisation	6
2.9 Liste von Stakeholdern	16
2.10 Kontaktperson(en) für den Bericht	60
2.11 Berichtszeitraum	2
2.12 Datum des letzten Berichts	3
2.13 Bilanzierungsgrenzen des Berichts	3, 58
2.14 Wesentliche Änderungen in Größe, Struktur, Besitzverhältnissen oder Produkten/Dienstleistungen	Keine Änderungen gegenüber Vorjahr
2.15 Grundlagen für die Berichterstattung über Joint Ventures	Ohne Angabe
2.16 Darlegung der Art und Wirkung neuer Formulierungen oder Darstellungsformen von Informationen	Keine Änderungen gegenüber Vorjahr
2.17 Entscheidungen über die Nichtanwendung von GRI-Prinzipien	3, 58
2.18 Verwendete Kriterien/Definitionen	Ohne Angabe
2.19 Wesentliche Abweichungen von in früheren Jahren verwendeten Messverfahren	23–32
2.20 Grundsätze und interne Abläufe zur Erhöhung von Genauigkeit, Vollständigkeit und Zuverlässigkeit	23–32
2.21 Grundsatz und aktuelle Verfahren für unabhängige Prüfung	3
2.22 Mittel zur Erlangung zusätzlicher Informationen	58, 60

GRI-Element	Seite
<b>GOVERNANCE-STRUKTUREN UND MANAGEMENTSYSTEME</b>	
3.1 Governance-Strukturen innerhalb der Organisation	10–12
3.2 Prozentualer Anteil unabhängiger und nicht ausführend verantwortlicher Aufsichtsräte	Ohne Angabe
3.3 Verfahren zur Bestimmung der Expertise von Vorständen/Aufsichtsratsmitgliedern	Ohne Angabe
3.4 Verfahren zur Identifizierung und Überwachung von Risiken und Chancen	10
3.5 Beziehungen zwischen Vorstandsboni und dem Erreichen der Ziele der Organisation	Ohne Angabe
3.6 Organisationsstruktur und Hauptverantwortliche für Aufsicht, Durchführung und Prüfung	10–12, 23–32
3.7 Leitlinien und normative Aussagen, innerbetrieblich entwickelte Verhaltensregeln	8–9, 13, 23–32
3.8 Mechanismen für Aktionäre, dem Vorstand/Aufsichtsrat Empfehlungen oder Anweisungen zu übermitteln	10–12
3.9 Grundlagen zur Identifikation und Auswahl bedeutender Stakeholder	15–21
3.10 Ansätze für Stakeholderkonsultationen	2, 15–21
3.11 & 3.12 Art und Verwendung der durch Stakeholderkonsultationen generierten Informationen	2, 15–21
3.13 Das Vorsorgeprinzip	10, 14
3.14 Freiwillige Vereinbarungen, Prinzipien oder andere Initiativen	15–21
3.15 Mitgliedschaften in Industrievereinigungen und Verbänden	15–21
3.16 & 3.17 Grundsätze und/oder Systeme für das Management von Auswirkungen innerhalb der Produktionskette („upstream and downstream“) und Ansatz, um indirekte Wirkungen zu managen	10–12, 23–52
3.18 Wesentliche Entscheidungen im Hinblick auf die Lage von Standorten oder Veränderungen der Tätigkeiten	23–32
3.19 Programme und Verfahren	10–14, 23–32, 54–57
3.20 Zertifizierungsstatus der Managementsysteme	39–41, 47

GRI-Element	Seite
<b>ÖKONOMISCHE LEISTUNGSINDIKATOREN</b>	
EC1 Nettoumsatz	7
EC2 Geographische Aufteilung von Märkten	7
EC3 Kosten aller eingekauften Waren, Materialien und Dienstleistungen	Ohne Angabe
EC4 Prozentanteil der zu vereinbarten Bedingungen bezahlten Verträge	Ohne Angabe
EC5 Summe der Lohnzahlungen und Zusatzleistungen	Ohne Angabe
EC6 Auszahlungen an Kapitalgeber	Ohne Angabe
EC7 Zunahme/Abnahme zurückbehaltener Einkünfte	Ohne Angabe
EC8 Gesamtsumme aller gezahlten Steuern	Geschäftsbericht
EC9 Erhaltene Subventionen	Ohne Angabe
EC10 Spenden an die Anwohner/Gemeinden	50-52
<b>ÖKOLOGISCHE LEISTUNGSINDIKATOREN</b>	
EN1 Gesamter Materialverbrauch nach Art, außer Wasser	42-49*
EN2 Prozentanteil des verwendeten Abfallmaterials	Ohne Angabe
EN3 & EN4 Direkter und indirekter Energieverbrauch	42-49*
EN5 Gesamter Wasserverbrauch	42-49*
EN6 Habitate mit großer Biodiversität	44
EN7 Auswirkungen auf Biodiversität	44
EN8 Emissionen klimarelevanter Gase	Ohne Angabe
EN9 Ozon abbauende Substanzen	44
EN10 NOx, SOx und andere signifikante Luftemissionen	Ohne Angabe
EN11 Gesamtabfallmenge	42-49*
EN12 Signifikante Abwassereinleitungen in Gewässer	42-49*
EN13 Signifikante Freisetzungen von Chemikalien, Ölen und Kraftstoffen	Keine Änderungen gegenüber Vorjahr
EN14 Signifikante Umweltbelastungen wesentlicher Produkte und Dienstleistungen	13, 42-49
EN15 Am Ende ihres Produktlebens im Kreislauf rückführbare Produkte	42-49*
EN16 Fälle von Strafzahlungen	47
EN31 Sonderabfälle	42-49*
EN33 Leistung der Lieferanten in Bezug auf umweltbezogene Aspekte	42-49
EN34 Signifikante Umweltbelastungen durch Transportmittel	48-49

\* Auf den angegebenen Seiten verweisen wir auf Programme in unserer Beschaffungskette. Zu unserer konzerneigenen Leistung machen wir in diesem Zusammenhang keine oder nur teilweise Angaben.

GRI-Element	Seite
<b>GESELLSCHAFTLICHE/SOZIALE LEISTUNGSINDIKATOREN: ARBEITSPRAXIS UND ARBEITSQUALITÄT</b>	
LA1 Belegschaft	6, 34
LA2 Netto geschaffene Beschäftigung	6
LA3 Prozentsatz der durch Gewerkschaften vertretenen Angestellten	Ohne Angabe
LA4 Geschäftsgrundsätze und Verfahren zur Information, Beratung und Verhandlung mit Angestellten	10, 15-21, 35
LA5 Praktiken zur Erhebung und Erfassung von Arbeitsunfällen und Krankheit	37-39
LA6 Gesundheits- und Sicherheitskomitees	33-41
LA7 Kennzahlen zu Verletzungen, verlorenen Arbeitstagen und Abwesenheit	37-39
LA8 Grundsätze und Programme zu HIV/AIDS	35, 40
LA9 Durchschnittliche Anzahl an Trainingsstunden pro Jahr	22-41
LA10 Gleichstellungsgrundsätze und -programme	33-41
LA11 Zusammensetzung des oberen Managements und der Unternehmensführungsgremien	6, 12, 34

GRI-Element	Seite
<b>GESELLSCHAFTLICHE/SOZIALE LEISTUNGSINDIKATOREN: MENSCHENRECHTE</b>	
HR1 Grundsätze und Leitlinien im Umgang mit Menschenrechten	13, 23-32, 34-41
HR2 Beleg des Einflusses der Beachtung der Menschenrechte auf Investitions- und Anschaffungsentscheidungen	13, 23-32, 34-41
HR3 Grundsätze und Verfahren zur Auswahl und Beachtung von Menschenrechtsleistungen in der Lieferkette	13, 34-41
HR4 Grundsätze und Verfahren/Programme zur Verhinderung aller Formen der Diskriminierung	10, 13, 34-41
HR5 Grundsätze zur Gewerkschaftsfreiheit	13, 30, 35-37
HR6 Grundsatz, der Kinderarbeit ausschließt (IAO Konvention 138)	13, 34-41
HR7 Grundsatz, um Zwangs- und Pflichtarbeit zu verhindern	13, 34-41
HR8 Training von Angestellten zu Grundsätzen und Verfahren zur Beachtung der Menschenrechte	34-41

GRI-Element	Seite
<b>GESELLSCHAFTLICHE/SOZIALE LEISTUNGSINDIKATOREN: GESELLSCHAFT</b>	
SO1 Grundsätze, um Einflüsse auf Gemeinden zu managen	13, 51-52
SO2 Grundsätze, Verfahren/Managementsysteme und Einhaltungsmechanismen, die Bestechung und Korruption ansprechen	10
SO3 Grundsätze, Verfahren/Managementsysteme und Einhaltungsmechanismen, um politisches Lobbying und politische Beiträge zu managen	Ohne Angabe

GRI-Element	Seite
<b>GESELLSCHAFTLICHE/SOZIALE LEISTUNGSINDIKATOREN: PRODUKTVERANTWORTUNG</b>	
PR1 Grundsatz zur Erhaltung der Konsumentengesundheit und -sicherheit	43-44
PR2 Grundsatz, Verfahren/Managementsysteme und Überwachungsmechanismen in Verbindung mit Produktinformation und Labelling	Ohne Angabe
PR3 Grundsatz, Verfahren/Managementsysteme und Überwachungsmechanismen zum Schutz der Privatsphäre der Konsumenten	Ohne Angabe

## Glossar

**CSR (Corporate Social Responsibility = soziale Verantwortung der Unternehmen)** Geschäftsgebaren, das nicht nur finanziell einträglich ist, sondern auch sozialen Belangen Rechnung trägt und die Umweltauswirkungen des jeweiligen Unternehmens so gering wie möglich hält.

**EMAS (Environmental Management and Audit Scheme = Umweltmanagement- und Betriebsprüfungssystem, auch Öko-Audit genannt)** System, das auf die Verbesserung der Umweltschutzmaßnahmen in Unternehmen abzielt. Zu diesem Zweck werden sämtliche Umwelteinflüsse und -auswirkungen des jeweiligen Standorts genauestens aufgezeichnet und dokumentiert.

**Fair Labor Association (FLA)** Organisation ohne Erwerbscharakter, die in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) und Universitäten die Umsetzung eines Verhaltenskodex, basierend auf den IAO-Standards, fördert.

**Flüchtige organische Verbindungen (VOC = Volatile Organic Compounds)** Lösungsmittel, die Atem- und Gesundheitsbeschwerden verursachen können. Flüchtige organische Verbindungen treten als Nebenprodukte der Schuhherstellung auf.

**Global Operations** Für die globale Entwicklung und Beschaffung von adidas-Salomon Produkten wie Sportschuhe, Sportbekleidung, Sportzubehör zuständige Konzernfunktion.

**Global Reporting Initiative (GRI)** Unabhängige internationale Organisation, die ein global anwendbares Rahmenwerk für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt hat.

**Hotmelt** Lösungsmittelfreier thermoplastischer Heißkleber für umweltverträgliche Klebebindungen.

**ISO 14000/1** Umweltmanagementstandard.

**Kompetenzaufbau** Unterstützung unserer Geschäftspartner und Dritter bei der Verbesserung von Managementsystemen und Arbeitsbedingungen in ihren Betrieben, z.B. durch Schulungen, Erstellung von Leitlinien und Verbreitung vorbildlicher Maßnahmen.

**Lean** adidas-Salomon Programm zur Effizienzsteigerung in Zulieferbetrieben, das eine allgemeine Verbesserung bei Lieferung, Qualität und Kosten anstrebt.

**Lean/6 Sigma** Eine technisch verfeinerte Methode zur Effizienzsteigerung durch Eliminierung von Fehlern.

**Multifaserabkommen (Multi-Fibre Arrangement, MFA)** Im Rahmen des 1974 geschlossenen Welttextilabkommens wurden Mengenbeschränkungen für den Export von Textilien und Bekleidung aus Entwicklungsländern in Industrieländer vereinbart. Das Abkommen lief Ende 2004 aus.

**Nachhaltigkeit** Die Fähigkeit, ökonomische, soziale und umweltrelevante Herausforderungen in Einklang zu bringen, mit dem Ziel, dauerhaft den Unternehmenswert zu erhalten und zu entwickeln.

**Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs = Non-governmental organisations)** Interessengruppen, meist ohne Erwerbscharakter, die darauf abzielen, das Bewusstsein von Unternehmen an einer nachhaltigen Entwicklung zu fördern.

**OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series)** Standard für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

**Polyvinylchlorid (PVC)** Kunststoff, der bei der Herstellung von Sportbekleidung und -ausrüstungen verwendet wird. Aufgrund seiner gesundheits- und umweltbedenklichen Eigenschaften bemühen wir uns, dieses Material schrittweise durch verträglichere Alternativen zu ersetzen.

**Sozial- und Umweltangelegenheiten (Social and Environmental Affairs, SEA)** adidas-Salomon Abteilung, die die Entwicklung von Nachhaltigkeitskonzepten und -initiativen sowie die Förderung des Umwelt- und Sozialbewusstseins im gesamten Konzern und in seiner Beschaffungskette koordiniert.

**Sozialverantwortliches Investment (Socially Responsible Investment, SRI)** Unter Beachtung der finanziellen und sozialen Leistungen eines Unternehmens getätigte Kapitalanlage.

**Stakeholder** Einzelperson, Gruppe, Gemeinschaft oder Organisation, deren Interessen mit denen eines Unternehmens verbunden sind und umgekehrt.

**Standards of Engagement (SOE)** Verhaltenskodex von adidas-Salomon in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelt. Die SOE dienen als Maßstab bei der Auswahl von Geschäftspartnern, der Überwachung von Zulieferfabriken sowie bei der Identifizierung von verbesserungswürdigen Bereichen.

## Feedback

Bitte teilen Sie uns Ihre Meinung zu diesem Bericht mit. Die Kontaktdetails finden Sie unten. Wir sind an allen Kommentaren interessiert – folgende Fragen können Ihnen eventuell Anregungen für Ihre Bemerkungen und Empfehlungen geben:

- > Finden Sie die Informationen in diesem Bericht nützlich?
- > Wie würden Sie die einzelnen Kapitel in Bezug auf Klarheit und Qualität der Informationen bewerten? Sehr gut/Gut/Schlecht?
- > Wie würden Sie den Bericht insgesamt bewerten? Sehr gut/Gut/Schlecht?
- > Was haben Sie in unserem Bericht vermisst?

Wenn Sie einen Kommentar haben oder weitere Informationen wünschen, wenden Sie sich bitte an:

**adidas-Salomon AG**  
**Social and Environmental Affairs**  
**World of Sports**  
**Adi-Dassler-Str. 1**  
**D-91074 Herzogenaurach**  
**Deutschland**  
**Telefon: +49 9132 84 0**  
**Fax: +49 9132 84 3242**  
**Internetseite: [www.adidas-Salomon.com](http://www.adidas-Salomon.com)**  
**E-Mail: [sustainability@adidas.de](mailto:sustainability@adidas.de)**

## Impressum

Dieser Bericht wurde vom adidas-Salomon SEA-Team und Global Marketing Communications erstellt.

### Beratung, Konzept und Redaktion:

Corporate Edge

[www.corporateedge.com](http://www.corporateedge.com)

### Beratung und Redaktion:

Adam Garfunkel

[adamgarfunkel@yahoo.co.uk](mailto:adamgarfunkel@yahoo.co.uk)

### Bildnachweis:

Getty Images, Magnum, Photonica und Zefa Images.

### Druck:

St Ives Westerham

© adidas-Salomon AG. adidas und das adidas Logo sind eingetragene Marken des adidas-Salomon Konzerns.



30%

Mindestanteil

Dieser Bericht wurde auf Revive Special Silk Papier gedruckt. Mindestens 30% des verwendeten Zellstoffes stammen aus bewirtschafteten, von unabhängiger Stelle nach den Regeln des Forest Stewardship Council zertifizierten Baumbeständen und 30% aus recyceltem Altpapier.

SGS-COC-1732

FSC MARKE © 1996 FOREST STEWARDSHIP COUNCIL A.C.

