

adidas®
GROUP

fußball
verbindet

Sozial- und Umweltbericht 2005



Das neue Berichtsformat	02
Konzernprofil	03
Vorwort des Vorstandsvorsitzenden	04
Ein Team, eine Vision: Unser Umgang mit Sozial- und Umweltthemen	06
Strategie und Taktik: Verbesserte Zusammenarbeit mit Zulieferern	16
Verantwortungsvolles Handeln: Umwelt, Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement	22
Haben wir Fortschritte gemacht? Bisher Erreichtes und Ziele für 2006	32
Glossar und Feedback	36
Index: Dieser Bericht und die Online-Berichterstattung	37

fußball ist allgegenwärtig, und adidas ist fußball. die fifa fußball-weltmeisterschaft 2006™ findet in deutschland statt, und nie war unser engagement für dieses spiel größer als heute. mit fußball fingen wir an, und fußball macht heute einen großteil unseres unternehmens aus. deshalb fühlen wir uns allen, die an diesem sport teilhaben, verpflichtet – spielern, fans und den menschen, die unsere produkte herstellen.

das neue berichtsformat

Wir haben mehrfach betont, dass uns verantwortungsvolles Handeln und transparente Kommunikation wichtig sind. Wir möchten, dass unsere Berichte die Leser ansprechen. Unsere Sozial- und Umweltberichte sollen ihnen unseren Standpunkt zu Themen, die ihnen am Herzen liegen, verdeutlichen und ihnen so die Möglichkeit geben, sich eine Meinung über unser Handeln zu bilden.

Wir haben bisher fünf Sozial- und Umweltberichte herausgegeben. Wenngleich diese stets gut aufgenommen wurden, bestand unseres Erachtens Spielraum für weitere Verbesserungen. Im Mittelpunkt unserer Überlegungen stand die Frage, wie wir den Bericht so umfassend wie möglich anlegen und gleichzeitig die Aufmerksamkeit unserer Leser fesseln könnten. Wir wollen unsere Leidenschaft für unsere Arbeit vermitteln, ohne den Leser mit Details zu erdrücken. Deshalb haben wir uns in diesem, unserem sechsten Bericht, für einen neuen Ansatz entschieden, um neue Leser zu gewinnen, ohne unser bisheriges Publikum zu verlieren.

Ein Unternehmensbericht sollte sowohl die gegenwärtige Situation des Unternehmens widerspiegeln als auch die Interessen seiner Stakeholder berücksichtigen. Deshalb erwähnen wir in diesem Bericht den Verkauf von Salomon, die Übernahme von Reebok und besonders die letztjährigen Vorbereitungen für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ in Deutschland. Da wir einer der Hauptsponsoren dieses beeindruckenden Sportevents sind, werden sich 2006 mehr Menschen als je zuvor für unsere Sozial- und Umweltleistungen interessieren, insbesondere dort, wo diese im Zusammenhang mit Fußball stehen.

2005 wurde unsere Unternehmens-Website neu gestaltet und bietet nun die Möglichkeit, mehr Inhalte als bisher online zu präsentieren.

Und so entschieden wir uns zu folgender Lösung: Der Ihnen vorliegende Bericht ist wesentlich kürzer und wurde aus der Perspektive des Fußballs geschrieben. Dieser wird ergänzt durch weitergehende Informationen über alle laufenden Aktivitäten, die auf unserer Unternehmens-Website unter www.adidas-Group.com/de/sustainability/welcome.asp zu finden sind.

Im Laufe des Berichts weisen wir Sie immer wieder auf weitere Informationen auf unserer Website hin. Meist handelt es sich dabei um nicht fußballbezogene Themen oder Informationen über unsere Aktivitäten und Ergebnisse 2005. Auf unserer Website finden Sie auch Hinweise zur Global Reporting Initiative, die uns weiterhin als Richtschnur für unsere Berichterstattung dient.

Wir halten unseren Ansatz für innovativ. Ob er auch erfolgreich ist? Diese Entscheidung liegt letztendlich bei Ihnen, den Lesern. Teilen Sie uns deshalb bitte Ihre Meinung unter sustainability@adidas.de mit.

Unser Bericht

- stellt Fußball in den Mittelpunkt
- bietet dem Leser Hinweise auf weitere Informationen auf unserer Website
- ist in Druckform oder als PDF-Datei auf unserer Website unter [> Nachhaltigkeit > Berichterstattung abrufbar](#)

Unsere Website

- www.adidas-Group.com/de/sustainability/welcome.asp
- umfasst neue Bereiche und Informationen wie beispielsweise Leistungskennzahlen, die wir bislang in unseren Berichten veröffentlicht haben
- ein PDF-Dokument mit den meisten auf der Website enthaltenen Informationen zum Thema Nachhaltigkeit und zu anderen GRI-Elementen kann unter [> Nachhaltigkeit > Berichterstattung](#) heruntergeladen werden.

konzerprofil



Anzahl der Mitarbeiter (fortgeführtes Geschäft)



Anzahl der Zulieferbetriebe der adidas Gruppe



Frauenanteil im Unternehmen



Gesamtzahl der Beschäftigten bei unseren Zulieferbetrieben



adidas verfügt über 20 Lizenznehmer in 10 Ländern, die Produkte von 137 Zulieferbetrieben in 26 Ländern erwerben



Anteil der Zulieferbetriebe in Asien



Anzahl der Produktionsstätten im Besitz der adidas Gruppe

Um unsere Leistungen beurteilen zu können, müssen Sie zunächst Art und Größe unseres Unternehmens kennen. Die adidas Gruppe, zu der die Marken adidas und TaylorMade-adidas Golf gehören, bietet ihren Kunden eine breite Palette an Sportschuhen, -bekleidung und -zubehör. 2005 kam es zu zwei wichtigen Änderungen in der Struktur der adidas Gruppe: Der Salomon-Geschäftsbereich wurde an die Amer Sports Corporation verkauft, und am 3. August 2005 wurde die Übernahme von Reebok angekündigt, die am 31. Januar 2006 abgeschlossen wurde. Diese beiden Änderungen unterstützen die Kernkompetenzen der adidas Gruppe und ihre strategische Ausrichtung auf die weltweiten Märkte für Sportschuhe, -bekleidung und -zubehör.

Mehr unter
[> Über uns](#)
[> Investoren](#)
[> Marken](#)
[> Nachhaltigkeit](#)



Umsatzerlöse der Gruppe im Jahr 2005 (fortgeführtes Geschäft) in Milliarden Euro



2005 hergestellte Fußballbekleidungsartikel in Millionen Stück



2005 hergestellte Fußballschuhe in Millionen Paar



2005 hergestellte Fußballzubehörprodukte in Millionen Stück

vorwort des vorstandsvorsitzenden

Die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft™ ist das weltweit größte Sportereignis 2006. Dass sie in Deutschland, der Heimat von adidas, stattfindet, ist eine großartige Chance für uns, der ganzen Welt unsere Leidenschaft für den Fußball zu zeigen. Menschen rund um den Erdball teilen unsere Begeisterung für diesen Sport, ob als Spieler oder als Zuschauer, und das ganz besonders in einem WM-Jahr.



Erfolgreiche Fußballmannschaften zeichnen sich durch einen großen Mannschaftsgeist aus. Daher haben wir unserem Spielball für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft™ den Namen +Teamgeist™ gegeben. Die gleiche Idee liegt unserem Mitarbeiterkonzept ‚Team 2006‘ zugrunde. Wir verfolgen damit das Ziel, die Zusammengehörigkeit aller Mitarbeiter der adidas Gruppe zu festigen und unsere Kräfte und Fähigkeiten auf unser großes Jahr zu konzentrieren.

Fußball ist unsere Leidenschaft, das Herz und die Seele von adidas. Wir können auf eine über 50-jährige Erfolgsgeschichte als Fußballmarke zurückblicken. Diese Hingabe und dieser Einsatz inspirieren unser Unternehmen auch heute noch. Das Vorbild Adi Dasslers bestimmt maßgeblich unser engagiertes und leistungsorientiertes Handeln in der Auseinandersetzung mit den Interessen unserer Stakeholder sowie in der Wahrnehmung

unserer unternehmerischen Verantwortung.

Was haben wir erreicht? 2005 haben wir die Integration unseres Sozial- und Umweltprogramms in die zentralen Konzernaktivitäten weiter vorangetrieben, eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg unserer Arbeit. Wir haben einen innovativen Leistungsindikator zur Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen eingeführt, welche die Zulieferbetriebe zur Einhaltung unserer Standards ergreifen. Die eng abgestimmte Zusammenarbeit mit unserer globalen Entwicklungs- und Beschaffungsorganisation hat dafür gesorgt, dass der neue Indikator unsere Erwartungen hinsichtlich Sozialverträglichkeit und allgemeiner Managementleistung der Zulieferbetriebe gleichermaßen reflektiert. Wir haben unsere bestehenden Verfahren zur Zulassung neuer Herstellerbetriebe überarbeitet und strengere Auflagen formuliert. Immer mehr Zulieferer kontrollieren ihre Aktivitäten zur Standardeinhaltung in eigener Regie – ein wichtiger Schritt in Richtung Eigenverantwortung. Die systematische Erfassung von Umweltdaten durch unsere Schuhzulieferer in Asien wurde konsequent weiterentwickelt, und das entwickelte Datensystem unterstützt unsere Lieferanten bei der Identifizierung von Potenzialen für eine verbesserte Ressourcennutzung und zur Reduzierung ihrer Umweltauswirkungen. Die Zusammenarbeit mit Organisationen und Institutionen spielt für uns eine wichtige Rolle, um branchenweite Herausforderungen zu bewältigen. Wir beteiligen uns an zahlreichen Multi-Stakeholder-Initiativen. Hierzu gehören das FLA 3.0 „Soccer“-Projekt der Fair Labor Association in Thailand und China, das „Jo-In“ Projekt in der Türkei, welches sich mit Themen wie Arbeitszeiten in der Zulieferindustrie befasst, sowie die WWF-Initiative „Better Cotton“, die langfristige

Verbesserungen hinsichtlich der Sozial- und Umweltverträglichkeit in der Baumwollindustrie zum Ziel hat.

Im vergangenen Jahr haben wir unsere Position bezüglich der Offenlegung unserer Lieferanten noch einmal verdeutlicht: wir möchten sicherstellen, dass alle Angaben zu unserer Beschaffungskette präzise und aktuell sind. Seit Jahren geben wir Daten über die Produktionsstätten unserer Lieferanten an Dritte weiter, die ein berechtigtes Interesse an diesen Informationen haben, wie zum Beispiel Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen. Durch eine koordinierte Freigabe stellen wir sicher, dass diese Angaben richtig und genau sind.

Wir bekennen uns auch weiterhin zu transparenter Berichterstattung, haben jedoch festgestellt, dass unsere bisher veröffentlichten Berichte Jahr für Jahr umfassender geworden sind. Deshalb haben wir beschlossen, für das Jahr 2005 einen kürzeren, jedoch in keinem Fall weniger aufschlussreichen Bericht herauszugeben und auf unsere erweiterte Website zu verweisen, wo der Leser eine Vielzahl zusätzlicher Informationen findet. Der diesjährige Bericht beschreibt unsere Leistungen des Jahres 2005 in den Bereichen Umwelt und Soziales vornehmlich aus der Perspektive des Fußballs.

Unsere Anstrengungen im vergangenen Jahr sind nicht unbemerkt geblieben. Die Fair Labor Association hat unser Sozial- und Umweltprogramm akkreditiert. Im Dow Jones Sustainability Index für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen wurden wir erneut als branchenführend eingestuft. Zudem sind wir im FTSE4GOOD Index und im Ethibel ESI Europe Index vertreten.

Wir haben viel erreicht, konnten jedoch nicht alle unsere Ziele realisieren. Detaillierte Richtlinien

für Lieferanten zum Thema Kommunikation zwischen Belegschaft und Management stehen noch aus, ebenso wie weiterführende Leitlinien zu Sicherheit und Gesundheit für kleine und mittelständische Zulieferbetriebe. Und obwohl wir eine solide Managementstruktur für den Bereich gesellschaftliches Engagement aufgebaut haben, ist es uns bisher nicht gelungen, unser erfolgreiches Konzept zur HIV-AIDS-Prävention in Vietnam auf weitere Länder und Initiativen auszudehnen.

Im Zuge der Integration von Reebok in den adidas Konzern ist die Zusammenführung der Nachhaltigkeits-Programme beider Unternehmen eine unserer vorrangigen Aufgaben im kommenden Jahr. Wir werden Feedback zu unserem Programm von den wichtigsten Stakeholdern einholen, von unseren eigenen Mitarbeitern sowie von den Beschäftigten unserer Zulieferer, deren Arbeitsbedingungen Gegenstand vieler unserer Aktivitäten sind. Dieses Feedback wird uns helfen, unser Programm für die Zukunft zu gestalten – eine Zukunft, die neue und vielfältige Herausforderungen für uns bereithält. Mit unserer Leidenschaft, unserem Engagement und unserem Teamgeist werden wir, davon bin ich fest überzeugt, diese Herausforderungen meistern und unserem langfristigen Ziel, ein nachhaltig operierendes Unternehmen zu werden, zunehmend näher kommen.

Herbert Hainer,
Vorstandsvorsitzender



ein team, eine vision: unser umgang mit sozial- und umweltthemen

Für unseren Gründer Adi Dassler standen stets Leistung, Innovation und die Sportler im Mittelpunkt. Mit derselben Leidenschaft begegnen wir den Herausforderungen, die sich uns auf dem Weg, ein nachhaltiges Unternehmen zu werden, stellen.

Mission und Werte

Keine andere Marke ist enger mit dem Fußball verbunden als adidas. adidas blickt auf eine einzigartige Geschichte und Erfahrung im Fußballbereich zurück. Fußball ist der Sport Nummer 1 weltweit. Spieler und Fans, Manager und Beschäftigte auf der ganzen Welt sind mit dem Sport und seinen Produkten verbunden. Seit Jahrzehnten prägt adidas den Fußball durch einschneidende technische Neuerungen – von der Einführung leichter Fußballschuhe mit auswechselbaren Schraubstollen in den 50er Jahren über die revolutionären neuen Schafthdesigns 1998 bis hin zu den ersten maschinengenähten und in Thermo-Klebetchnik hergestellten Fußballen von heute.

Wie fing alles an? Es begann mit Adi Dassler, dessen ganzes Streben darauf ausgerichtet war, Sportlern die Ausrüstung zu bieten, mit der sie bestmögliche Ergebnisse erzielen konnten.

Adi, selbst ein begeisterter Sportler mit einer enormen Leidenschaft für Innovation und Leistung, wollte möglichst viel über die Bedürfnisse von Sportlern und die unterschiedlichen Bedingungen, unter denen sie ihre Leistungen erbringen, herausfinden. Deshalb hörte er ihnen stets genau zu. Genauso wie er auf seine Mitarbeiter hörte, da er ihre entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg verstand.

Verantwortliches Handeln Die Auslagerung der Produktion auf unabhängige Zulieferer stellte uns vor neue Herausforderungen. Da wir auch weiterhin Adi Dasslers Prinzipien der Fairness, der Innovation und des guten Managements folgen wollten, wurde vor acht

Jahren ein konzernweites Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (Social and Environmental Affairs, SEA) aufgebaut, das seither unsere Bemühungen zur Wahrnehmung unserer Unternehmensverantwortung weiterentwickelt und koordiniert. Seit fünf Jahren berichten wir über unsere Maßnahmen, Erfolge und Misserfolge im Rahmen unseres Sozial- und Umweltprogramms.

Wir haben einen klaren Einblick in die Situationen und Probleme der Zulieferbetriebe und damit eine gute Basis für innovative Veränderungen gewonnen. Wir erproben und entwickeln neue Ansätze und Wege zu mehr Nachhaltigkeit und zur Verbesserung der Lebensbedingungen derjenigen, die unsere Produkte herstellen.

[> Nachhaltigkeit > Mission und Werte > Nachhaltigkeitsprinzipien](#)
[> Nachhaltigkeit > Mission und Werte > SEA Mission](#)

Fußball und verantwortliches Handeln Fußball hat schon immer eine wichtige Rolle in unserem Sozialprogramm eingenommen:

- Als Ende der 90er Jahre Vorwürfe erhoben wurden, bei der Herstellung von Fußballen in Pakistan und Indien würden Kinder eingesetzt, rüttelte dies die Branche auf und führte zu konzertierten Maßnahmen.
- Diese Anschuldigungen führten unter anderem zur Formulierung eines gemeinsamen Modellverhaltenskodex für die Sportartikelbranche sowie unserer Standards of Engagement und letztendlich zur Einrichtung des SEA-Teams
[> Nachhaltigkeit > Mission und Werte > SEA Team](#)



Auf unserer Website finden Sie unsere Missionen im Hinblick auf Sozial- und Umweltangelegenheiten, unsere Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement.

Unser Verhaltenskodex, die Standards of Engagement, definiert die Arbeitsplatzstandards, deren Einhaltung wir von unseren Zulieferbetrieben erwarten. Sie behandeln unter anderem das Verbot von Kinderarbeit, und enthalten Verhaltensempfehlungen hinsichtlich Koalitionsfreiheit sowie Sicherheit und Gesundheit. Siehe Seite 12.



Das Jahr, in dem wir unser Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (SEA) gründeten.

- Im Fußballbereich war, besonders im Rahmen unserer Lizenzvereinbarungen mit der FIFA, eine genauere Kontrolle und größere Transparenz unserer Beschaffungskette nötig.
- Die Arbeitsbedingungen bei unseren Hauptzulieferbetrieben für Fußballschuhe und Bälle wurden von unabhängigen Stellen geprüft und zertifiziert.
- Unsere innovativen Methoden zur Erfassung der Umweltauswirkungen von Sportschuhen im Laufe ihrer gesamten Lebensdauer wurden als erstes bei Fußballschuhen angewandt.
- Zusammen mit anderen Marken testeten wir im Rahmen der Fair Labor Association neue Verfahren zur Überprüfung der Einhaltung von Standards bei Fußballzulieferbetrieben.
- Mehr als alle anderen Sportarten vereint Fußball unsere Mitarbeiter auf der ganzen Welt.
- Häufig ermöglicht uns der Fußball ein aktives Engagement in den Gemeinden, in denen wir tätig sind.

Wir werden auch weiterhin unsere eigenen Leistungen und die unserer Zulieferbetriebe kritisch überprüfen, hinterfragen und verbessern. Wir gleichen laufend unsere Erwartungen bzw. selbst gesetzten Ziele mit den erreichten Ergebnissen ab und suchen nach Wegen, Abweichungen zu korrigieren.

Herausforderungen und Reaktionen

Globale Marken – globale Aufmerksamkeit Fußball ist ein globaler Sport und adidas ein globales Unternehmen: Wir verfügen über Niederlassungen in mehr als 80 Ländern, und unter den Mitarbeitern unserer Konzernzentrale sind über 40 Nationalitäten vertreten. Unser Marktanteil am weltweiten Sportartikelmarkt beträgt 15%. Wir beziehen Produkte aus 59 Ländern. Unsere Marke steht somit auf der ganzen Welt im Blickpunkt. Verschiedene aktuelle Entwicklungen tragen dazu weiter bei:

- Die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ in Deutschland. Dieses Ereignis, das von Millionen von Menschen im Fernsehen und von vielen Tausenden live in deutschen Stadien verfolgt werden wird, wird die adidas Gruppe verstärkt in den öffentlichen Blickpunkt rücken. adidas wird bei jedem Spiel in Form des Spielballs und durch die Ausrüstung der verschiedenen Teilnehmer vertreten sein. Aus der Erfahrung früherer Weltmeisterschaften wissen wir, dass der Umgang mit dieser verstärkten „Sichtbarkeit“ im Hinblick auf die Einhaltung der Sozialstandards in Zulieferbetrieben eine Herausforderung darstellt.
- Die Akquisition von Reebok steigert unsere Präsenz und unsere Möglichkeiten der Einflussnahme im internationalen Sportartikelgeschäft.
- Der Umgang mit unserer Beschaffungskette wird weiterhin kritisch beurteilt. Das Auslaufen des Multifaserabkommens (Multi-Fibre Arrangement, MFA), die Konsolidierung der Beschaffungskette und die sozialen Auswirkungen unserer Beschaffungsstrategie finden zunehmende Aufmerksamkeit bei verschiedenen Stakeholdern.

Als viel beachtete Marke in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld mit einer mehrstufigen Beschaffungskette stehen wir einer Reihe besonderer Herausforderungen gegenüber. Im Folgenden stellen wir diese Herausforderungen und unsere Reaktionen darauf vor. Der Abschnitt „Bisher Erreichtes“ (siehe Seite 33) vermittelt ein detaillierteres Bild unserer Erfolge und Misserfolge im Jahr 2005.

Herausforderung: Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufbauen

Einige Stakeholder sind skeptisch, ob ein internes Programm zur Kontrolle der Beschaffungskette glaubwürdig sein kann. Der Hauptkritikpunkt ist die Frage der Unabhängigkeit und Unparteilichkeit derartiger Programme. Unsere Beschaffungsaktivitäten können sich zuweilen auf die Arbeitsbedingungen bei Zulieferbetrieben auswirken, wenn sie beispielsweise in Stoßzeiten zu verlängerten Arbeitszeiten führen. Auch die Tatsache, dass eine steigende Anzahl von Produkten aus Ländern mit gesetzlich eingeschränkter Koalitionsfreiheit beschafft wird, erfüllt einige Stakeholder mit Sorge.

Sie vertreten die Ansicht, dass wir mit unseren Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nur begrenzte Fortschritte in diesen Ländern erzielen können. Umso stärker verlangen sie daher, unsere Sozial- und Umweltprogramme transparent zu gestalten und Dritte in den Untersuchungs- und Verifizierungsprozess einzubeziehen. Mit welchen dritten Parteien sollen wir jedoch zusammenarbeiten? Welcher Leistungsindikator ist hilfreich? Was muss in der Berichterstattung enthalten sein, um unsere Glaubwürdigkeit zu stärken?

Reaktion: Wege zu mehr Transparenz

Transparenz, Offenlegung und Zusammenarbeit Wir legen Wert auf Transparenz und sind an den Meinungen unserer Stakeholder interessiert. Wir berichten jährlich unter Angabe der weltweiten Standorte unserer Zulieferbetriebe über unsere Anstrengungen zur Einhaltung der Standards. Außerdem legen wir gegenüber der Fair Labor Association unser Programm zur Bewertung, Akkreditierung und öffentlichen Berichterstattung offen. Auf Anfrage von Akademikern, Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) stellen wir vollständige und korrekte Adressen unserer Zulieferbetriebe zur Verfügung. 2005 wurden beispielsweise Namen und Adressen von Produktionsstätten gegenüber lokalen Gewerkschaften, die der Internationalen Textil-, Bekleidungs- und Lederarbeiter-Vereinigung (ITBLAV) angehören, sowie gegenüber einer Organisation zum Schutz der Arbeitnehmerrechte in Indonesien offen gelegt. Die Adressen von Zulieferbetrieben, die Lizenzprodukte der US Universitäten herstellen, wurden zudem der University of Wisconsin, der Northwestern University, der UCLA und der Collegiate Licensing Company bekannt gegeben. In Europa legten wir gegenüber dem Lenkungsausschuss des Multi-Stakeholder-Projekts Jo-In unsere türkischen Hauptzulieferer sowie deren wichtige Subunternehmer offen. In Abstimmung mit unserer Beschaffungsabteilung haben wir einen neuen Leistungsindikator (siehe unten) zur Überwachung der Standardeinhaltung sowie zur Verbesserung der Auswahl und Bindung von Zulieferbetrieben entwickelt.

Zusammenarbeit mit anderen Wir beteiligen uns an vielen Multi-Stakeholder-Programmen, da wir in der Zusammenarbeit die Grundlage für eine dauerhafte Verbesserung der Arbeitsbedingungen sehen. So erweiterten wir 2005 unsere Zusammenarbeit mit Dritten wie NGOs und Regierungsstellen sowohl auf nationaler Ebene als auch in einzelnen Zulieferbetrieben. Die Kommunikation zwischen Belegschaft und Management, die Koalitionsfreiheit sowie Wege zur Streitschlichtung und des Konfliktmanagements gehörten zu den Kernthemen, die besonders in Asien, Mittelamerika und Osteuropa erörtert wurden. Mehr unter [> Nachhaltigkeit > Stakeholder](#)

Gezieltere Messung der Leistungen unserer Zulieferbetriebe Angeregt durch entsprechende Bedenken unserer Stakeholder haben wir ein neues System eingeführt, um die Einhaltung unserer Standards in den Produktionsstätten klarer zu quantifizieren. Bei einem internationalen Lieferantentreffen im April 2005 wurde der neue Leistungsindikator vorgestellt. Dieser ermöglicht uns zu messen, wie effektiv unsere Zulieferer in ihren Betrieben für sichere und faire Arbeitsbedingungen sorgen. Mehr dazu finden Sie im Kapitel über die verbesserte Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben sowie auf unserer Website unter [> Nachhaltigkeit > Zulieferer und Beschäftigte](#)

Herausforderung: Wahrung der Aktionärsrechte

Als an der Börse notiertes Unternehmen ist die adidas-Salomon AG dazu verpflichtet, die Rechte ihrer Aktionäre in Bezug auf die Bekanntgabe von Unternehmensinformationen zu wahren.

Aktionäre und die Finanzwelt verlangen heutzutage detaillierte Informationen über das Unternehmen und sein Risikomanagement. Instrumente wie die Global Reporting Initiative (GRI) sollen bei der Erstellung der Unternehmensberichte dazu beitragen, die Transparenz zu steigern und den Informations- und Offenlegungspflichten nachzukommen. Börsennotierte Unternehmen werden zunehmend an Transparenzmaßstäben gemessen.

Reaktion: Corporate Governance und Risikomanagement

Für einen effektiven und verantwortungsvollen Umgang mit den Risiken und Herausforderungen ist es wichtig, über Standards für eine gute Unternehmensführung zu verfügen. Im Rahmen unseres Corporate Governance-Programms werden die Aktionärsrechte, die Verantwortungen und Pflichten des Vorstands (einschließlich der Sozial- und Umweltaspekte) und des Aufsichtsrats sowie deren Zusammenarbeit, die Informations- und Offenlegungspflichten und Lösungen für den Fall von Interessenskonflikten dargelegt.

Unsere Grundsätze stellen eine gute Führung und Kontrolle unseres Konzerns sicher. Ein umfassendes Risikomanagementsystem befasst sich mit internen und externen Risiken, die sich negativ auf die Ziele und Strategien, das Markenimage oder die Leistung und Finanzkraft des Konzerns auswirken könnten. Die Sozial- und Umweltabteilung (Social and Environmental Affairs, SEA) stellt einen integralen Bestandteil unseres Risikomanagementsystems dar und liefert dem Vorstand regelmäßige Berichte zu Risiken und Entwicklungen im Sozial- und Umweltbereich. Die vom Vorstand genehmigten strategischen SEA-Geschäftspläne bildeten die Grundlage für die Entwicklung von Notfallplänen und Anweisungen an Mitarbeiter zu Gesundheitsthemen wie beispielsweise der Vogelgrippe. Mehr über Corporate Governance und Risikomanagement unter [> Investoren](#)

Herausforderung: Umgang mit einer externen Beschaffungskette

Unsere Beschaffungskette ist vielschichtig und komplex. Sie umfasst viele verschiedene Zulieferbetriebe, die in vier Gruppen eingeteilt werden können: Hauptzulieferer, Subunternehmen, Rohstofflieferanten und Lizenznehmer.

Das Auslagern der Produktion birgt Risiken. Unsere Möglichkeiten zur Kontrolle des Betriebsablaufs sowie der Arbeits- und Umweltbedingungen sind bei Zulieferbetrieben geringer als bei firmeneigenen Produktionsstätten.

Unser Verhaltenskodex, die Standards of Engagement (SOE), unterstützt unsere Zulieferer dabei, akzeptable Arbeitsbedingungen sicherzustellen. Wir zielen darauf ab, die Ursachen für Probleme zu beseitigen und den Betrieben dabei zu helfen, eigene Systeme für eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung zu errichten, um damit Verbesserungen zu erreichen. Zur Umsetzung und Pflege dieser Systeme benötigen die Fabriken Mitarbeiter, die gut geschult, kompetent und erfahren sind. In unseren Hauptzulieferländern besteht allgemein ein Mangel an Kräften des mittleren Managements mit Kenntnissen in den Bereichen Sicherheit und Gesundheit sowie Personalmanagement. Die Fluktuation entsprechend ausgebildeter Mitarbeiter ist überdurchschnittlich hoch.

Eine weitere Herausforderung bringt die Nachfrage nach Produkten der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ und die daraus entstehende zusätzliche Belastung einzelner Zulieferbetriebe sowie die Ausweitung der Fußballnähezentren mit sich. Zudem beinhalten Marketing- und Werbekampagnen für Großereignisse wie die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ häufig Werbegeschenke („Give-Away“-Artikel), die durch Agenten außerhalb unserer Hauptbeschaffungskette bestellt werden.

Wir sind ein erfolgreiches Unternehmen. Dieser Erfolg zeigt sich in der Nachfrage nach unseren Produkten. Unser Unternehmen wächst, und mit ihm die Beschaffungskette. Um diese Expansion zu bewältigen, schließen wir Lizenzverträge mit zusätzlichen Herstellern, unterstützen unsere bestehenden Geschäftspartner bei Investitionen und Erweiterungsprojekten und suchen neue Zulieferer für lokale Märkte.

Reaktion: Unsere Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben

Unsere Strategie zielt langfristig auf die Eigenverantwortung unserer Zulieferer ab und konzentriert sich auf:

- Unterstützung unserer Geschäftspartner bei der Schaffung effektiver Systeme im Personal-, Sicherheits- und Gesundheits- sowie Umweltmanagement.
- Unterstützung und Schulung von Arbeitnehmern und Management unserer Geschäftspartner, um angemessene und sichere Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.
- Förderung des Umweltbewusstseins und Verbreitung vorbildlicher Umweltmaßnahmen.
- Verstärkte Interaktion mit lokalen Arbeitnehmerorganisationen und NGOs, um einen besseren Einblick in die Arbeitsbedingungen an unseren Produktionsstandorten zu gewinnen.

Wir treten sowohl in überwachender als auch in beratender Funktion auf, indem wir die Einhaltung unserer SOE durch das Management überprüfen und gleichzeitig unsere Zulieferer in Schlüsselbereichen schulen. Wir verwenden einen neuen Leistungsindikator, um die Effektivität der Maßnahmen unserer Zulieferbetriebe zu messen, und stellen ihnen Schulungsmaterialien zur Verfügung. Dazu zählen z.B. unsere vor kurzem eingeführten Richtlinien für die nachhaltige Standardumsetzung, um den Lieferanten Wege zur Eigenverantwortung aufzuzeigen und zu erläutern. Für Agenten und Lizenznehmer außerhalb unserer Hauptbeschaffungskette haben wir die vertraglichen Vereinbarungen erweitert, um die Einhaltung unserer SOE zu verankern. Mehr auf Seite 17 und unter [> Nachhaltigkeit > Zulieferer und Beschäftigte](#)

Herausforderung: Wettbewerbsfähigkeit und kundenorientiertes Handeln

Fußballspieler benötigen Schuhe, die unter allen Bedingungen optimale Leistungen bringen. Das Gleiche gilt für die adidas Gruppe: Wir müssen flexibel sein und Spitzenleistungen erbringen, um im hart umkämpften Sportartikelmarkt mit seinen ehrgeizigen neuen Teilnehmern und ständigen Produktinnovationen erfolgreich bestehen zu können.

Kürzere Produktzyklen und die Nachfrage nach individuelleren Produkten stellen spezifische Herausforderungen dar, die nicht nur unsere Marketingstrategie, sondern auch unsere Beschaffungsmodelle beeinflussen. Wir expandieren außerdem in Märkte, die saisonabhängiger sind, beispielsweise Lifestyle und Mode.

Kostengünstige Produktion und Vertriebswege sind zudem unabdingbar. Um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, haben wir die Produktion in Länder mit niedrigeren Produktkosten verlagert. Interessanterweise entwickeln sich die Schwellenländer, in denen wir produzieren, zunehmend selbst zu wichtigen Märkten für unsere Produkte. Der Unterschied zwischen Firmen, die für den Export bzw. für den lokalen Absatz produzieren, verschwindet zunehmend.

Externe Faktoren wie der Ölpreis oder das Auslaufen des Multifaserabkommens (das Quoten für Textilimporte festlegte) erfordern eine hohe Flexibilität hinsichtlich unserer Beschaffungsstrategie und unserer Zulieferer. Die Übergangsperiode, während der die EU und die US-Regierung neue Textilquoten verhandelten, sorgte für ein hohes Maß an Unsicherheit in der Branche. Aufgrund der Gefahr von Embargos für bestimmte Produktkategorien und um die Lieferung der Produkte für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ sicherzustellen, entschied das Unternehmen, die Produktion von acht Millionen Artikeln von China in andere Länder zu verlagern.

Reaktion: Verantwortungsvoller Wettbewerb

Wir sind davon überzeugt, dass die Werte und Prinzipien, die wir mit unseren Geschäftspartnern teilen, einen positiven Einfluss auf unser Geschäft und das Leben der Beschäftigten haben, die unsere Produkte herstellen. Wir verbreiten diese Werte durch unsere Standards of Engagement (SOE), den Verhaltenskodex des Konzerns. Die SOE basieren auf den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der UNO. Sie sind an den Verhaltenskodex des Weltverbandes der Sportartikelindustrie angelehnt.

Die SOE stellen die Grundlage der Beziehung zu unseren Zulieferbetrieben und ebenso eine Vertragsbedingung dar. Bevor Zulieferer zu autorisierten Geschäftspartnern werden können, müssen sie die Einhaltung unserer SOE nachweisen. Dies ist jedoch erst der Anfang. Wir erwarten von unseren Zulieferern die volle Umsetzung der Standards in ihren Management- und Entscheidungsprozessen und wollen sie letztlich zu einem System der Eigenverantwortung führen.

Die Beschaffungsabteilung des Konzerns und andere Entscheidungsträger in der Beschaffungskette müssen sich an der Einhaltung der Standards in den Herstellerbetrieben orientieren. Die SOE sind ein integraler Bestandteil des von der Entwicklungs- und Beschaffungsorganisation (Global Operations) verwendeten kumulierten Fabrikbewertungssystems und stellen sicher, dass wir bei der Erfüllung von Kundenanforderungen und der Wahrung unserer Wettbewerbsvorteile stets verantwortungsbewusst agieren.

Aufgabe des SEA Teams ist es, die SOE-Einhaltung in der Beschaffungskette sicherzustellen sowie weitere Aktivitäten im Rahmen der Unternehmensverantwortung zu entwickeln, gestalten und zu koordinieren. Das Team wird von drei regionalen Verantwortlichen und dem Global Director geleitet, der direkt an den für Recht und Umwelt zuständigen General Counsel sowie den Vorstand der adidas Gruppe berichtet.

Das SEA Team arbeitet eng mit Global Operations, dem für die Beschaffung und Produktentwicklung zuständigen Unternehmensbereich, zusammen. Mehr unter [> Nachhaltigkeit > Mission und Werte > SEA Team](#)

Herausforderung: Umgang mit und Förderung von Mitarbeitern

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 Beschaffenheit des Marktes durch eine internationale Belegschaft und die Förderung von Mobilität widerspiegeln, 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.

Reaktion: Schaffung eines optimalen Arbeitsklimas

Der Erfolg der Gruppe hängt direkt vom Engagement und den Talenten unserer Mitarbeiter ab. Unser Ziel ist es, das beste und produktivste Arbeitsklima der Branche zu schaffen:

- Schaffung einer Arbeitsumgebung, die Teamgeist, Leidenschaft, Engagement und Leistung fördert
- Vermittlung einer Leistungskultur, die auf starken Führungsqualitäten basiert
- 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.

Mehr auf Seite 27 oder unter [> Nachhaltigkeit > Mitarbeiter](#)

Herausforderung: Nachhaltige Produkte

Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsansatzes stellt unsere Innovations- und Entwicklungsteams ebenso wie unsere Produktionspartner vor eine Reihe von Herausforderungen. Ziel ist es, verschiedene Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen: Die Produkte müssen nicht nur in Bezug auf Qualität und Preis wettbewerbsfähig, sondern auch sicher und umweltfreundlich sein – in der Verwendung wie nach der Entsorgung. Die Produktion soll die Umwelt möglichst wenig belasten, die Qualität der Erzeugnisse darf darunter jedoch nicht leiden.

Reaktion: Umweltbewusstes Handeln

Die Reduzierung der Umweltbelastung durch nachgeschaltete Maßnahmen bietet nur geringe Umweltvorteile. Deshalb versuchen wir, Umweltprobleme durch konsequente Anwendung der folgenden Grundsätze von vornherein zu eliminieren:

- Einhaltung aller lokalen Gesetze und Bestimmungen
- Anwendung vorbildlicher Umweltmaßnahmen an eigenen Standorten und Betrieben
- Verwendung von nichttoxischen und unbedenklichen Rohmaterialien und Produktkomponenten
- Förderung von Umweltmanagementsystemen und vorbildlichen Praktiken an den Stellen der Beschaffungskette, an denen starke Umweltauswirkungen auftreten.

Wir überprüfen und überarbeiten unsere Materialrichtlinien und -anforderungen kontinuierlich und tauschen uns regelmäßig mit anderen Unternehmen, Organisationen und Forschungsinstituten über neue Entwicklungen aus. 2005 nahmen wir beispielsweise an einem Workshop mit Vertretern unterschiedlicher Marken teil, der von einer führenden Umwelt-NGO in Europa organisiert wurde. Der Workshop diente dazu, bestehende Kontakte zwischen führenden Unternehmen und NGOs zu stärken und angesichts der Herausforderungen, denen alle Marktteilnehmer gegenüberstehen, neue, fruchtbarere Beziehungen einzuleiten.

Außerdem haben wir die Methoden verbessert, die wir zur Messung der Auswirkungen unserer Aktivitäten auf die Umwelt verwenden. Die systematische Erfassung von Umweltdaten durch unsere asiatischen Schuhzulieferer in Asien wurde konsequent weiterentwickelt. Zudem stellten wir das Konzept der integrierten Produktpolitik (IPP) für ausgewählte Fußballschuhe (siehe Seite 24) fertig. Damit konnten wir signifikante Umweltauswirkungen identifizieren und feststellen, wo wir vorrangig tätig werden müssen. Mehr auf Seite 23 oder unter [> Nachhaltigkeit > Umwelt](#)

Herausforderung: Entwicklung eines globalen Ansatzes für gemeinnützige Programme

Die Entwicklung einer klaren Ausrichtung und Strategie für unser Spendenwesen und andere gemeinnützige Aktivitäten auf Konzernebene war eines der wichtigsten Projekte im letzten Jahr.

Unsere Tochtergesellschaften und Konzernbereiche betreiben Programme auf Landesebene, da sie die örtlichen Gemeinden sowie lokalen Gegebenheiten und Kulturen am besten kennen. Dieser dezentrale Ansatz führte jedoch dazu, dass es keine gemeinsamen Kriterien für die Auswahl zu unterstützender Organisationen gab.

Reaktion: Richtlinienerstellung und -einführung

2005 wurde die Unternehmensfunktion gesellschaftliches Engagement („Community Affairs“) in die SEA-Abteilung auf Konzernebene integriert. Zusammen mit einem weltweiten Netzwerk von Mitarbeitern der adidas Gruppe wurden Spendenrichtlinien erstellt, die jetzt von der Konzernzentrale angewendet werden. Im Laufe des Jahres 2006 werden wir die weltweite Anwendung dieser Richtlinien in allen Konzernbereichen testen.

Standards of Engagement

Authenticity: Inspiration: Passion: Commitment: Innovation: Honesty

Dies sind einige der wichtigsten Werte, für die die adidas 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 oder Sklavenarbeit noch in 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.

Unsere Stakeholder

Für viele Stakeholder sind zwei Elemente für die Glaubwürdigkeit unseres Programms entscheidend: die Transparenz unserer Organisation sowie unsere Verantwortung als multinationales Unternehmen.

Wir glauben, dass klare, effektive und ehrliche Kommunikation Kennzeichen von Transparenz sind. Diese lässt sich am besten durch Einbeziehung unserer Stakeholder und einen öffentlichen Berichtsprozess erreichen. Verantwortlichkeit erfordert, auf das Feedback unserer Stakeholder zu reagieren, d.h. auf der Grundlage der Informationen, die wir erhalten, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für Ergebnisse und Auswirkungen unserer Geschäftsentscheidungen zu übernehmen.

In Vorbereitung auf die kommende FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ wurde die Kontrolle der Zulieferbetriebe für Fußballprodukte intensiviert, und die Arbeitsbedingungen in diesen Fabriken wurden offen gelegt.

Maßnahmen zur Steigerung der Transparenz 2004 berichteten wir darüber, wie wir unsere Beziehungen zu einer Reihe kritischer Stakeholder verbessert haben. Im Jahr 2005 arbeiteten wir daran, durch engeren Kontakt zu wichtigen Stakeholdern, insbesondere Gewerkschaften, und durch die Offenlegung von Informationen über unsere Beschaffungskette dieses gegenseitige Verständnis weiter zu vertiefen und damit eine noch bessere Transparenz zu erreichen. Einige Beispiele unserer Aktivitäten:

- Regelmäßige Dialoge und Treffen mit Mitgliedern der Kampagne „Play Fair bei Olympia“ (OXFAM, Kampagne für saubere Kleidung und internationale Gewerkschaften)

durch Vermittlung der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO).

- Teilnahme an einem Pilotprojekt in Rumänien zur Förderung der Kommunikation zwischen Belegschaft und Management. Zu den Beteiligten zählen internationale Markenunternehmen, deutsche Gewerkschaften, internationale und lokale NGOs sowie weitere Organisationen.
- Teilnahme an einer Multi-Stakeholder-Initiative in der Türkei unter Beteiligung von sechs internationalen NGOs (Fair Labor Association, Ethical Trading Initiative, Kampagne für saubere Kleidung, Fair Wear Foundation, Worker Rights Consortium (WRC), Social Accountability International) sowie verschiedener Markenunternehmen. Das Programm bewertet Arbeitsplatzbedingungen mit Blick auf Arbeitszeit, Löhne und Gehälter sowie Koalitionsfreiheit in Zulieferbetrieben.
- Teilnahme an einer Podiumsdiskussion und Konferenz zum Thema Kommunikation zwischen Belegschaft und Management und Koalitionsfreiheit. Die Konferenz in Frankfurt am Main wurde auf Initiative der Kampagne für saubere Kleidung von der Gewerkschaft IG Metall ausgerichtet, die der Internationalen Textil-, Bekleidungs- und Lederarbeiter-Vereinigung (ITBLAV) angehört.
- Abschluss einer Vereinbarung mit der University of Wisconsin über die Prüfung und Bewertung von SEA-Inspektionsprotokollen über Betriebe, die Lizenzprodukte herstellen.
- Zusammenarbeit mit Arbeitsministerien, Regierungsstellen und Handelsverbänden in Guatemala, Honduras und El Salvador bei Schulungen zum Arbeitsrecht und zur Klärung lokaler Fragen bei der Standardeinhaltung.



Auf unserer Website finden Sie Berichte über alle Stakeholdertreffen seit 2001.

Zu unseren Stakeholdern zählen:

Mitarbeiter
der adidas Gruppe

Entscheidungsträger
Regierungen/Behörden,
Fachverbände, Aktionäre,
Vorstand

Geschäftspartner
Gewerkschaften, Zulieferer,
Arbeitskräfte, Dienstleister

Meinungsmacher
Journalisten, Mitglieder
von Kommunen, spezielle
Interessengruppen

Kunden
Sportprofis, Distributoren,
Einzelhändler, Verbraucher

- Intensive Zusammenarbeit mit lokalen und internationalen NGOs, Gewerkschaften und Regierungsstellen in El Salvador zur Klärung von Problemen bezüglich der nicht erfolgten Zahlung von Abfindungen an frühere Mitarbeiter des ehemaligen Herstellerbetriebs Hermosa Manufacturing.
- Abschluss eines einjährigen Projekts mit der lokalen NGO GMIES zur Überprüfung der Trinkwasserqualität in der Fabrik Chi Fung in El Salvador.
- Teilnahme am FLA-Projekt in Zentralamerika. 2005 wurde die Schulung von Arbeitsinspektoren, Zulieferbetrieben, Handelsverbänden und SEA-Personal zur Überwachung der Standardeinhaltung in Guatemala, Honduras, El Salvador und Mexiko abgeschlossen.
- Auf Einladung der ITBLAV Teilnahme an Gesprächen in Hanoi und Costa Rica zu den Themen CSR (Corporate Social Responsibility) und Koalitionsfreiheit.
- Teilnahme an einem Schulungsprogramm der IAO mit Gewerkschaftsverbänden in Asien, bei dem die Auswirkungen des Auslaufens des Multifaserabkommens auf unsere Beschaffungskette offen diskutiert wurden.
- Teilnahme an verschiedenen Treffen und Diskussionen mit den verantwortlichen Personen für den Standard CSC9000T. CSC9000T ist der erste chinesische Sozialstandard und wird zunächst im Bekleidungssektor getestet. In ausführlichen Diskussionen sprachen wir mit dem CSC9000T-Team über Praktiken, unsere Erfahrungen, Überwachungsmethoden, Richtlinien und Ideen für die Entwicklung künftiger Sozial- und Umweltprogramme in China.

Transparenz und Produktion von Fußballartikeln Im Vorfeld der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ sind wir an verschiedenen fußballbezogenen Programmen beteiligt.

Einhaltung der FIFA-Standards Als Lizenznehmer der FIFA ist adidas verpflichtet, den Verhaltenskodex der FIFA zu befolgen.

Im Rahmen dieser Verpflichtung und in Vorbereitung auf die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ informierten wir die FIFA 2005 darüber, wie die Standards bei Zulieferbetrieben, die von der FIFA lizenzierte Fußballprodukte herstellen, eingehalten werden. Unter anderem konnten wir bestätigen, dass in den Betrieben keine Kinder beschäftigt werden und die Produktionsstätten nach ISO 14001 sowie OHSAS 18001 zertifiziert sind. Dies belegt die Fortschritte, die bestimmte Zulieferbetriebe in Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit sowie auf ihr Umweltmanagement erzielt haben.

Produkttests unter Sozial- und Umweltaspekten und Bewertung von Fußbällen Die Stiftung Warentest begann 2004 ein Forschungsprojekt, um in Waren- und Dienstleistungstests zukünftig auch Informationen zum sozialen und ökologischen Verhalten der Anbieter einzubeziehen. Ziel des Projekts ist es, Produkte nicht nur mit Blick auf ihre Funktionsmerkmale und Umwelteigenschaften zu testen und zu bewerten, sondern auch andere Aspekte wie die Unternehmensverantwortung und die Arbeitsbedingungen in der Produktion zu berücksichtigen. In die Bewertung gehen Qualitätsaspekte ebenso ein wie Kriterien zu den Arbeitsbedingungen bei den Zulieferbetrieben.

Wir haben bei der Entwicklung des Projekts mitgewirkt und Informationen aus erster Hand sowie Ratschläge zu Umfang und Rahmenbedingungen des Projekts beigesteuert. Nach einer Reihe von Tests mit anderen Produktkategorien wurde die Produktgruppe „Fußball“ für den Test ausgewählt. Zwei adidas Fußbälle, der Spielball der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™, +Teamgeist, und ein Replique-Ball, wurden einer Überprüfung und Bewertung unterzogen. Die Bälle werden in Thailand und Pakistan gefertigt. Die geforderten Informationen werden von uns im Februar 2006 zur Verfügung gestellt werden, und die Bewertungsergebnisse der Stiftung Warentest dürften voraussichtlich im Frühjahr 2006 vorliegen.

Weitere Fußball-Initiativen:

- Wir stehen weiterhin mit dem Worker Rights Consortium (WRC) und Oxfam Australien in Kontakt, die sich besorgt über die Arbeitsbedingungen und gewerkschaftlichen Rechte bei unserem indonesischen Hauptzulieferer für Fußballschuhe PT Panarub äußern.
- Wir nahmen im Rahmen des „Soccer“-Pilotprojekts der Fair Labor Association an einer Reihe von Multi-Stakeholder-Dialogen in Thailand und China teil.
- Auf Anfrage haben wir den Medien gewünschte Informationen zur Verfügung gestellt und den Zutritt zu Produktionsstätten, die WM-Produkte herstellen, ermöglicht. Gemäß unserer Politik der „offenen Tür“ erhielten die Journalisten freien Zutritt bei unseren Ballzulieferern in Pakistan und Thailand.

www

Auf unserer Website können Sie nachlesen, welche Schritte wir infolge des Feedbacks aus den Stakeholdertreffen unternommen haben.

Der Spielball der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™, +Teamgeist™, sowie ein Replique-Ball wurden von einer deutschen Verbraucher-schutzorganisation zum Test ihres neuen CSR-Bewertungsmodells verwendet.

2.700

Anzahl der Anfragen zu unserem Nachhaltigkeitsprogramm 2005

Verantwortung und Stakeholder Feedback

Das Ziel aller Treffen und Dialoge mit unseren Stakeholdern ist es, ihre Ansichten, Anliegen und Interessen zu erfahren und zu verstehen. Damit es zu einem konstruktiven Dialog kommt, ist es für Stakeholder bedeutsam zu wissen, dass ihre Ansichten zählen und in die Entscheidungsfindung einfließen.

2005 führten wir Gespräche mit Arbeitnehmern in China und Honduras und erhielten Feedback zu einem türkischen Projekt zur Kommunikation zwischen Belegschaft und Management. Aufgrund eines Hurrikans am Tag der geplanten Gespräche in El Salvador und wegen mangelnder Ressourcen unseres NGO-Partners in China kamen leider im Jahr 2005 weniger Dialoge zustande als geplant. Wir informierten uns außerdem bei lokalen und internationalen NGOs darüber, wie Arbeitnehmer in China in Bezug auf ihre Rechte effektiv geschult werden können. Innerhalb der Finanzwelt führten wir Gespräche mit europäischen Analysten, die auf sozialverantwortliches Investment spezialisiert sind.

Berichte über alle offiziellen Stakeholder-Dialoge sowie eine Zusammenfassung der von uns ergriffenen Maßnahmen finden Sie auf unserer Website. Dort erfahren Sie auch mehr über unsere Partnerschaften mit wichtigen Organisationen sowie die Antworten auf verschiedene Anfragen, die 2005 bei uns eingingen. Mehr unter [> Nachhaltigkeit > Stakeholder](#)



strategie und taktik: verbesserte zusammenarbeit mit zulieferern

Unsere Zulieferbetriebe sind verpflichtet, unsere Standards of Engagement einzuhalten. Dies ist eine Grundanforderung. Wir haben innovative Konzepte entwickelt, um unsere Zulieferer bei der Einhaltung der Standards zu unterstützen und die Effektivität ihrer Maßnahmen zu überprüfen. Doch verbessern sich die Arbeitsbedingungen wirklich? Und wo müssen wir in der Zusammenarbeit mit den Zulieferern noch etwas ändern und verbessern?

Ursachen der Nichteinhaltung von Standards

Um ein Problem effektiv lösen zu können, muss man zunächst seine Ursache kennen. Auch 2005 haben wir uns mit Schwierigkeiten befasst, mit denen sich Zulieferbetriebe bei der Einführung effektiver Managementsysteme konfrontiert sehen. Eines der Probleme besteht vor allem darin, dass die Personal- und SGU-Manager (SGU = Sicherheit, Gesundheit und Umwelt) unserer Geschäftspartner häufig nur unzureichend geschult sind. Aufgrund der hohen Fluktuation von Mitarbeitern, die entsprechend ausgebildet wurden, wurden bereits erzielte Verbesserungen in den Betrieben zum Teil wieder zunichte gemacht. 2005 verlagerten wir daher den Schwerpunkt von der Schulung von Führungskräften auf die Einstellung von Fachkräften, die bereits eine Qualifikation im Umgang mit Managementsystemen mitbringen. Gemeinsam mit anderen Marken begannen wir damit, einen Stamm qualifizierter Kandidaten aufzubauen. Ein Beispiel ist die neu eingeführte Registrierung von Sicherheitsverantwortlichen, die für die Einhaltung der Standards von enormer Bedeutung sein wird. Zusätzlich wurden 2005 weitere Schulungen zum Gesundheitsschutz der Beschäftigten und Richtlinien für das medizinisch ausgebildete Werkspersonal erarbeitet.

Neue Methoden zur Leistungsbewertung

Der neu konzipierte SOE-Leistungsindikator wurde 2005 eingeführt und den Zulieferbetrieben im April vorgestellt. Er stellt eine deutliche Verbesserung unseres Bewertungssystems dar.

Unser bisheriges System vergab gute Bewertungen für Zulieferer, die zwar ein hohes Maß an Aktivitäten zur Standardeinhaltung an den Tag legten, aber zuweilen nur marginale Verbesserungen brachten. Der neue Leistungsindikator beseitigt diese Schwäche des bisherigen Instruments, indem er die tatsächliche Effektivität der Maßnahmen der Zulieferer misst. Der Leistungsindikator bezieht dabei sechs Elemente ein, nach denen die Bewertung der Produktionsstätte erfolgt. Beurteilt werden:

- **Der Einsatz des Managements** für die effektive Einhaltung vereinbarter Pläne zur Standardeinhaltung.
- **Personal- bzw. SGU-Managementsysteme** unter Einbeziehung folgender Aspekte: Zertifizierungen in Bezug auf Umwelt, Sicherheit und Gesundheit; Entwicklung von Personal- bzw. SGU-Systemen; Bindung von im Umgang mit diesen Systemen qualifizierten Mitarbeitern; und interne Prüfungen in diesen Bereichen.
- **Die Kommunikation zwischen Belegschaft und Management** und Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, insbesondere die Fähigkeit des Managements zur Streitschlichtung, Anerkennung von Arbeitnehmervertretungen, Entwicklung effektiver Beschwerdeverfahren und Förderung einer nachhaltigen Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und der Betriebsleitung.

- **Das Angebot und die Effektivität interner Mitarbeiterschulungen**, insbesondere die Analyse des Schulungsbedarfs, Planung und Durchführung von Schulungen sowie die für die Schulungen zur Verfügung gestellten Mittel. Außerdem werden die Kenntnisse und Erfahrungen der Ausbilder bewertet sowie die Aufzeichnungen über Schulungen überprüft.
- **Die Offenheit und Transparenz der Kommunikation und Berichterstattung**, insbesondere die proaktive Berichterstattung über Selbstkontrollen des Betriebs und Fortschritte bei der Umsetzung des Maßnahmenplans. Aussagen von Arbeitnehmern werden dahingehend untersucht, ob diese manipuliert wurden. Dokumente werden auf ihre Authentizität geprüft. Des Weiteren wird festgestellt, ob die Belegschaft und Subunternehmer über die SOE informiert werden.
- **Die Prüfung der Standardeinhaltung**, insbesondere die Reaktion der Betriebsleitung auf Verstöße, auf Aufforderungen zur Behebung solcher Verstöße sowie auf Verwarnungen.

Zudem wurde 2005 die Integration dieser Bewertungen in das Gesamtbewertungssystem für Zulieferbetriebe des Konzerns vorbereitet. Für 2006 sind Besuche bei allen unseren Hauptzulieferern geplant, um eine Bewertung anhand des neuen Leistungsindikators vorzunehmen.

Strategische Überwachung Der Ansatz der strategischen Überwachung mit seinem klaren Fokus auf Risikoaspekte in Zulieferbetrieben wurde 2005 noch intensiver in unser Über-



74 Produktionsstätten in 19 Ländern stellten 2005 adidas Fußballartikel her. Alle diese Betriebe wurden von uns überprüft.

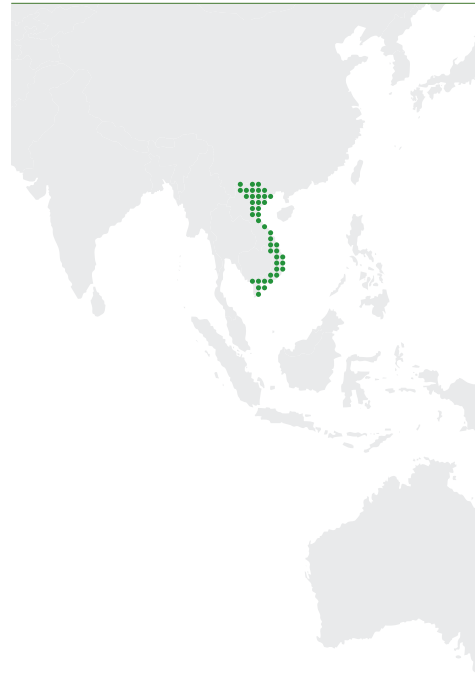
wachungsprogramm integriert. Infolge von Pilot-Audits in den Jahren 2004 und 2005 wurden die Audit-Instrumente weiter überarbeitet und aktualisiert. Im Dezember wurde ein Benutzerhandbuch entworfen, das im ersten Halbjahr 2006 fertig gestellt werden wird. Derzeit wird das SEA Team in speziellen Techniken geschult, die für die Anwendung der strategischen Überwachung erforderlich sind. Dies sind Techniken der Ursachenanalyse, Interviewtechniken und Grundlagen des Change Managements (Veränderungsmanagement). Formate für die Maßnahmenplanung zur Problembehebung und analytische Instrumente zur Dokumentation von Fabrikprofilen wurden überarbeitet beziehungsweise neu konzipiert. Das Konzept der strategischen Überwachung wurde erfolgreich mit dem neuen Leistungsindikator zur Fabrikbewertung und weitergehenden Richtlinien zur nachhaltigen Standardeinhaltung verknüpft.

Um die Kenntnisse und Erfahrungen der SEA-Teammitglieder auf einem einheitlichen Stand zu halten, unterstützten Mitglieder der Arbeitsgruppe für strategische Überwachung SEA-Inspektoren während ihres praktischen Arbeitseinsatzes in China, Thailand, Honduras, Vietnam und auf den Philippinen. Einzelbetreuung ersetzte 2005 schrittweise die bisherige Gruppenbetreuung. Die Schwerpunkte der Arbeit lagen 2005 in der Vorbereitung der korrekten Umsetzung der strategischen Überwachung, der schrittweisen Abschaffung des bisherigen standardorientierten Ansatzes sowie in der Überarbeitung der Überwachungspläne.

Intern wurden 120 strategische Inspektionen in mehr als 100 Produktionsstätten durchgeführt.

Verbesserung des Management-Engagements bei Sports Gear, Vietnam

Vietnam ist eines der wichtigsten Produktionsländer der adidas Gruppe. 17 Zulieferbetriebe stellen Sportschuhe, -bekleidung sowie -ausrüstung und -zubehör für verschiedene Märkte her. Wie in vielen anderen Ländern Südostasiens sind die Arbeitnehmer meist bei taiwanischen, koreanischen, malaysischen und singapurischen Produzenten angestellt. Unsere Zulieferbetriebe verzeichnen derzeit wie die gesamte vietnamesische Wirtschaft ein rapides Wachstum. In den letzten Jahren zog eine neue Welle von Wanderarbeitern aus dem Norden und der Mitte Vietnams in den Süden, wo sich die Fabriken unserer Zulieferbetriebe befinden. Dadurch ergeben sich eine Reihe von Herausforderungen in Bezug auf die Kommunikation und die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen, die mit viel Augenmaß gehandhabt werden müssen.



Anzahl der Produktionsstätten der adidas Gruppe in Vietnam.



Anzahl der Fabrikkontrollen im Jahr 2005 in Vietnam.

Um unsere Zulieferer in Vietnam bei diesem raschen Wandel zu unterstützen, wurde ein System entwickelt, bei dem die Hersteller sich gegenseitig überprüfen und bewerten („Peer-Review“). In anderen Ländern Südostasiens leitet das SEA Team bereits seit mehreren Jahren regelmäßig Workshops, Diskussionsgruppen und Schulungen vor Ort für die SOE-Koordinatoren der Werke. In Vietnam sind wir noch einen Schritt weiter gegangen. „Peer-Reviews“ und der daraus folgende gesunde Wettbewerb zwischen den Zulieferbetrieben fördern das Engagement des Managements stärker als ausgeübter Druck zur Standardeinhaltung seitens der Markenunternehmen. Die Produktionsstätten konkurrieren gewissermaßen darum, Workshops, gegenseitige Audits und Schulungen auszurichten, zu entwickeln und zu leiten. Unsere Mitarbeiter agieren als Beobachter und bieten gegebenenfalls technische Unterstützung.

Diese Form des Wettbewerbs hat bei Sports Gear, einem Hersteller von Sportschuhen für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™, zu einer deutlichen Verbesserung in der Einstellung und im Engagement des Managements gegenüber dem SOE-Programm geführt. Trotz anspruchsvoller und moderner Anlagen konnte Sports Gear bisher nur durchschnittliche SOE-Leistungen vorweisen; der Wandel bei diesem Hersteller ist daher besonders ermutigend.

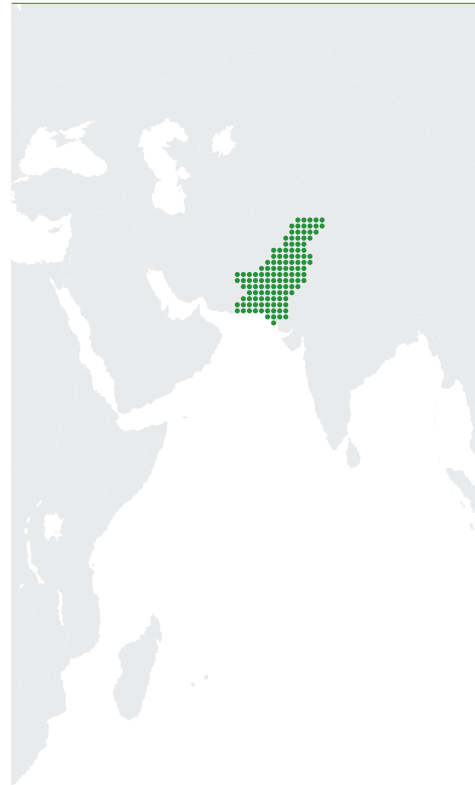
Der Betrieb stellte einen Spezialisten für die Standardeinhaltung ein, um auftretende Personal- bzw. SGU-Probleme in der Fabrik zu lösen. Die bisherige zögerliche Haltung gegenüber Aktivitäten zur Standardeinhaltung ist der Begeisterung darüber gewichen, als einer der Branchenführer in Vietnam angesehen zu werden. Das Management des Betriebes unterstützte folgende Projekte:

- das SOS-Schulungsprojekt zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
[> Nachhaltigkeit > Zulieferer und Beschäftigte](#)
- die MSI-Initiative zu reproduktiver Gesundheit und HIV/AIDS-Prävention
[> Nachhaltigkeit > Gesellschaftliches Engagement > Fallstudien](#)
- eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit sowie eine Analyse des Kommunikationsbedarfs zwischen Arbeitnehmern und Betriebsleitung
- eine SEA-Schulung zum Start des neuen strategischen Überwachungsprozesses
[> Nachhaltigkeit > Zulieferer und Beschäftigte](#)

Angesichts der zunehmenden Zahl von Arbeitsdisputen und -konflikten in Vietnam hat sich das Management von Sports Gear innerhalb relativ kurzer Zeit neu positioniert und ist jetzt besser vorbereitet, seine stetig wachsende Belegschaft von derzeit 8.700 Mitarbeitern zu verwalten und sich um ihre Belange zu kümmern.

Unabhängige Prüfung der Standardeinhaltung in der Fußballproduktion in Pakistan

Seit 70 Jahren ist Pakistan einer der wichtigsten Lieferanten für handgenähte Fußballbälle. Die Stadt Sialkot in der Punjab-Region ist das Hauptproduktionszentrum. Mitte der 90er Jahre wurden Fälle von Kinderarbeit bekannt, die zu einer branchenweiten Initiative, unterstützt durch die IAO, die FIFA und UNICEF, führten. In der Folge wurde 1997 ein unabhängiges und mittlerweile selbstverwaltetes Gremium zur Überwachung des Verbotes der Kinderarbeit ins Leben gerufen. Die zugrunde liegenden Probleme Armut, Arbeitslosigkeit und fehlende schulische Ausbildung wurden durch eine Kombination aus Bildungs- und Sozialentwicklungsprogrammen bekämpft. Siehe Sudhaar-Fallstudie, Seite 30.



32

Anzahl der Jahre, seit denen adidas Fußballbälle aus Pakistan bezieht.

2.226

Anzahl der Arbeitnehmer in Fußballfabriken in Pakistan.

adidas bezieht handgenähte Fußballbälle von drei Hauptzulieferern, die die Ballkomponenten herstellen sowie die fertigen Bälle kontrollieren, verpacken und versenden. Das Zusammennähen der Ballteile (Panels) erfolgt in speziellen Nähzentren in der ländlichen Umgebung von Sialkot.

Die Nähzentren beschäftigen zwischen 20 und 450 Mitarbeiter. Die größeren Zentren liegen im Allgemeinen auf dem Werksgelände der Hauptzulieferer oder in ihrer unmittelbaren Nähe. Die Zulieferer betreiben insgesamt 70 Nähzentren, aufgrund des hohen Auftragsvolumens für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ erhöhte sich jedoch die Anzahl der Nähbetriebe im Oktober 2005 bis auf 121. Von diesen Nähzentren beschäftigen 18 ausschließlich Frauen.

Eine große Herausforderung war für uns 2005 die Wahrung der Integrität und Sicherheit in unserer Beschaffungskette während des erhöhten Produktionsaufkommens für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™. Nach Kontrollen durch das SEA Team 2004 gaben wir eine unabhängige Überprüfung des Überwachungsprogramms in Auftrag. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, die Sozialleistungen für die angestellten Näher und Näherinnen zu erhöhen und die Überwachung der Nähzentren während des zu erwartenden erhöhten Produktionsaufkommens zu verstärken.

Die Überprüfung deckte die Schwächen der momentanen Kontrollen wie etwa unzureichende Koordination der Arbeitsabläufe und zu wenige Gegenkontrollen auf. Ein neues Kontrollmodell wurde entwickelt, das die internen Überwachungsmaßnahmen der drei Zulieferbetriebe mit denen des SEA Teams und unabhängiger Dritter verbindet. Die Kontrollmechanismen zur Überprüfung der Infrastruktur, Sicherheit, Lagerbestände, Anwesenheitszeiten, Lohn- und Gehaltszahlungen sowie Altersnachweise wurden deutlich verbessert.

Es kann festgehalten werden, dass die unabhängige Überprüfung zu häufigeren Inspektionen, pünktlicherer Berichterstattung und zur Aufdeckung und Lösung von Arbeitskonflikten und auftretender Probleme bei der Abverfolgung von Produkten führte. Nähzentren, welche unsere Standards nicht erreichten, wurden geschlossen.

Fortschritte bei Sicherheit und Gesundheitsschutz in der Strickwarenfabrik Trikotek Textil, Türkei

Die adidas Gruppe hat 17 Hauptzulieferer in der Türkei. Von Trikotek Textil in Istanbul, einem Unternehmen mit 140 Beschäftigten, bezieht adidas seit 2003 Fußballschals. Wie in anderen türkischen Fabriken gab es auch bei Trikotek einige Bereiche, die unseren Standards für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz nicht entsprachen, darunter unzureichende Managementsysteme, das Fehlen eines geeigneten SGU-Konzepts oder -Koordinators, mangelnde Vorsorge für Notfälle, ausbleibende Feuerschutzübungen und unbefriedigende Kenntnisse in der Verwendung persönlicher Schutzausrüstung und im Umgang mit Chemikalien.



2003



2005



Das Rating von Trikotek im Bereich Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) hat sich in den letzten zwei Jahren verbessert.

Unsere Überwachungsmaßnahmen beschränken sich nicht nur darauf, auf Verstöße hinzuweisen und ihre Ursachen aufzudecken, sondern erklären anhand der Richtlinien für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz auch geeignete Abhilfemaßnahmen und die Vorteile von Verbesserungen für das Unternehmen. So wurde die Fabrikleitung zum Beispiel nicht nur aufgefordert, Feuerschutzübungen durchzuführen, es wurde ihr auch erklärt, warum solche Übungen notwendig sind und wie man sie effektiv organisiert. Unterstützt vom SEA Team entwickelte die Betriebsleitung von Trikotek einen detaillierten Maßnahmenplan, der regelmäßig überprüft wurde.

Drei Monate nach dem ersten Audit im Jahr 2003 wurde eine zweite Inspektion bei Trikotek durchgeführt, die bereits Verbesserungen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz erkennen ließ. Die Inspektion schloss auch die Dokumentation der Abhilfemaßnahmen durch die Fabrik ein. Diese viel versprechenden Ergebnisse bewiesen, dass ein effektives Konzept zum Sicherheits- und Gesundheitsschutz und ein Koordinator mit eindeutig definierten Befugnissen und Aufgaben nachhaltige Verbesserungen in Betrieben herbeiführen können.

Trikotek hat seine Leistungen in Bezug auf Sicherheit und Gesundheitsschutz inzwischen weiter verbessert. Das neue SGU-Konzept und ein kompetenter Koordinator haben dafür gesorgt, dass viele Probleme in diesem Bereich schnell und dauerhaft gelöst werden konnten. Ermutigt durch diese stetigen Fortschritte

beantragte Trikotek im Februar 2004 die Zertifizierung nach OHSAS 18001, die es im September 2004 auch erhielt. Das fabrikinterne Audit-Team führt jetzt monatlich eine Selbstkontrolle durch und hat Notfall- und Brandbekämpfungssysteme entwickelt. Außerdem wurden Schulungen durchgeführt, um den Einsatz von Schutzkleidung und Sicherheitsvorrichtungen an Maschinen sowie den Umgang mit Chemikalien zu verbessern. Eine Überprüfung von Trikotek durch das SEA Team im Dezember 2004 bestätigte eine bessere Einhaltung der SGU-Bestimmungen am Arbeitsplatz und die Effektivität des Managementsystems. Infolgedessen wurde das SGU-Rating der Fabrik von 3 auf 4 Sterne angehoben.

Abschließend ist zu betonen, dass die Verbesserungen bei Trikotek nicht einfach durch Kontrollen erreicht wurden, sondern durch Folgeaktivitäten zur Mitarbeiterschulung, Entwicklung und Umsetzung von Konzepten und Prozessen, Verifizierung und Berichterstattung. Dieser ganzheitliche Managementansatz in puncto Sicherheit und Gesundheitsschutz wird jetzt durch den OHSAS 18001 Prozess unterstützt.

Trikotek erlangte als erster unserer türkischen Zulieferer die OHSAS 18001 Zertifizierung. Das Beispiel des Unternehmens hat neue Maßstäbe für die lokale Beschaffungskette gesetzt, wo wir jetzt allgemein eine Verbesserung der SGU-Bedingungen feststellen können.



verantwortungsvolles handeln: umwelt, mitarbeiter und gesellschaftliches engagement

Wir helfen Sportlern, Spitzenleistungen zu erzielen. Das war und ist zu allen Zeiten unser Ziel. Leistung hat bei uns seit jeher oberste Priorität. Als Unternehmen bedeutet Leistung für uns das Erreichen unserer ehrgeizigen Ziele. Auf verantwortungsvolle Weise. Indem wir unsere Umweltauswirkungen reduzieren, die Lebensqualität unserer Mitarbeiter fördern und zum Wohl der Menschen an unseren Standorten beitragen.

Wir müssen sorgsam mit unserer Umwelt umgehen, wenn wir uns eine Welt erhalten wollen, in der wir und zukünftige Generationen leben können. Auch für den unternehmerischen Erfolg ist der richtige Umgang mit Umweltbelangen mittlerweile ein maßgeblicher Faktor. Umweltbewusstsein fördert Innovation und sparsameren Ressourcenkonsum und führt so zu einer effizienteren Produktion und reduzierten Kosten.

Umgang mit Umweltbelangen Unsere Produkte haben in jeder Phase ihres Lebenszyklus Auswirkungen auf die Umwelt – vom Produktdesign bis zum Vertrieb. Die stärksten Umweltauswirkungen ergeben sich an den Standorten unserer Zulieferer, wo mehr als 95 Prozent unserer Produkte gefertigt werden. Wir unterstützen unsere Zulieferer bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen, mit denen sie ihre Umweltauswirkungen am effektivsten reduzieren können. Dabei nutzen wir die vorbildlichen Umweltpraktiken unserer eigenen Fertigungsstätten als Beispiele zur Entwicklung geeigneter Richtlinien und Schulungsprogramme für unsere Zulieferer.

Ein Beispiel für die Einführung von Managementsystemen bei unseren Zulieferern finden Sie in der Fallstudie auf Seite 25.

Wir haben Einfluss auf die zur Herstellung unserer Produkte verwendeten Rohstoffe und Materialien.

Wir versuchen, umweltschädliche Materialien und Prozesse bereits in der Designphase zu eliminieren und stattdessen zunehmend nachhaltige Materialien einzusetzen. Dazu haben wir verschiedene Initiativen eingeleitet:

- Materialauswahl
- Untersuchungen zu nachhaltig angebaute Baumwolle
- Wiederverwertung von Gummimaterialien
- Verzicht auf PVC
- Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen

Materialauswahl Wir verwenden 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.

Nachhaltig angebaute Baumwolle Wir haben die Verwendung von Baumwolle aus zertifiziert biologischem Anbau untersucht. Biologisch angebaute Baumwolle ist schwieriger zu beschaffen und erweist sich als kostenintensiver. Außerdem ist sie keine befriedigende Lösung für das Hauptproblem beim Baumwollanbau – den extrem hohen Wasserverbrauch.

Gemeinsam mit anderen Stakeholdern beteiligen wir uns an einer fünfjährigen Initiative unter dem Motto „Better Cotton“, die einen nachhaltigeren Baumwollanbau durch Kompetenzaufbau und Schulung der Baumwollproduzenten fördert. Mehr unter [> Nachhaltigkeit > Umwelt](#)

Wiederverwertung von Materialien Im Rahmen eines Pilotprojekts in Vietnam wurden alte Gummisohlen recycelt und die gewonnenen Materialien zur Herstellung neuer Schuhe und Sohlen verwendet. Um die Qualitätsanforderungen zu erfüllen, wurden verschiedene Kom-

www

Weitere Informationen zu den Umweltauswirkungen unserer eigenen Fertigungsstätten und unseres Produkttransports finden Sie auf unserer Website [> Umwelt](#)

14001

15 Schuhzulieferer, 10 Bekleidungsfabriken und vier Zubehörhersteller haben nach dem internationalen Standard ISO 14001 zertifizierte Umweltmanagementsysteme.

95 %

Anteil der adidas Schuhe, die in Fabriken mit Umweltindikatorsystemen produziert werden.

binationen aus Alt- und Neumaterial getestet und Rückmeldungen von den Kunden eingeholt. Obwohl keine größeren Qualitätsprobleme auftraten, wurde das Konzept nicht global für alle Gummianwendungen umgesetzt. Der Grund hierfür waren die damit verbundenen signifikanten Einschränkungen bei Farben und Design. Die Idee wird, je nach Schuhmodell, für bestimmte Gummidesigns weiterverfolgt.

Verzicht auf PVC 2000 beschlossen wir, bei unseren Produkten soweit wie möglich auf PVC zu verzichten. Inzwischen haben wir für die meisten Anwendungen Alternativen gefunden und eingeführt. In manchen Ländern sind jedoch keine geeigneten Ersatzmaterialien verfügbar, so dass einige lokal produzierte Sportschuhmodelle vereinzelt noch PVC enthalten.

2005 haben wir uns erneut mit Materialexperten beraten, um die Umweltauswirkungen chlorbasierter Materialien zu erforschen. Solche Materialien kommen in der Branche häufig anstelle von PVC zum Einsatz. Diese Beratungen sind äußerst wichtig, damit wir die Umweltauswirkungen bereits in einem frühen Stadium der Entwicklung vorhersehen können. Wir haben eine Überprüfung der zur Herstellung von Schuhen verwendeten Materialien eingeleitet, um potenzielle Alternativen zu finden, wo immer dies praktikabel und technisch machbar ist.

Gefahrstoffe Gefahrstoffe sind Substanzen, die erwiesenermaßen oder potenziell schädlich für Mensch oder Umwelt sind. Unsere Unternehmenspolitik verlangt, dass unsere Zulieferer die Verwendung solcher Substanzen vermeiden. Auch 2005 haben wir unsere Maßnahmen und internen Verfahren zur Kontrolle und Über-

wachung von Gefahrstoffen wieder aktualisiert und ausgeweitet, um zu gewährleisten, dass unsere Produkte umweltverträglich und sicher sind.

An die adidas Gruppe gelieferte Materialien müssen weltweit den strengsten lokalen Vorschriften genügen. Wir informieren unsere Rohstofflieferanten regelmäßig über neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Entwicklungen. Lieferanten müssen nachweisen, dass ihre Materialien unseren Standards entsprechen, indem sie regelmäßig Materialprüfungen unabhängiger Testinstitute vorlegen. Materialien und Produkte werden Stichproben unterzogen. Mehr unter [> Nachhaltigkeit > Umwelt](#)

Spezielle Umweltthemen 2005 Wir haben gezielte Bedarfsanalysen bei unseren Zulieferern durchgeführt, um uns Klarheit über ihre Umweltprioritäten zu verschaffen, die je nach Produktkomplexität und Produktionsprozess sehr unterschiedlich sein können. Viele nannten den Energieverbrauch als eine ihrer größten Sorgen. Der drastische Anstieg der Ölpreise hat sich auf die Energiekosten ausgewirkt. In China, wo sich die Fabriken mehrerer unserer Zulieferer befinden, kam es infolge der starken Energienachfrage zu Stromausfällen. Auch 2006 werden wir den Kompetenzaufbau im Bereich Energie- und Ressourcenmanagement unterstützen.

Weitere wichtige Initiativen 2005:

- Entwicklung von Umweltindikatoren zusammen mit unseren Zulieferern
- Integrierte Produktpolitik zu Umweltauswirkungen von Fußballschuhen während ihres gesamten Lebenszyklus
- Reduzierung flüchtiger organischer Verbindungen (VOC)

Umweltkennzahlen Unsere Umweltaktivitäten konzentrierten sich auf die Erfassung von Umweltdaten unserer Zulieferer einschließlich Berichterstattung an die SEA-Abteilung entsprechend unserer Richtlinien für die nachhaltige Standardumsetzung. Mit unseren wichtigsten Schuhherstellern in Asien haben wir eine Reihe detaillierter Umweltindikatoren entwickelt. Diese schließen über 95% der für adidas produzierten Schuhe, darunter Fußballschuhe für die WM-Mannschaften 2006, ein. Die Indikatoren dienen zur Messung, Verfolgung und Analyse der Umweltauswirkungen der Schuhherstellung.

Das Indikatorsystem ist inzwischen ein zuverlässiges Hilfsinstrument für unsere Schuhzulieferer. Dank der Indikatoren können die Hersteller nicht nur ihren Ressourcenverbrauch ermitteln, sondern auch Einsparungspotenziale identifizieren.

Aus den 2005 erfassten Zahlen ergaben sich die folgenden durchschnittlichen Umweltauswirkungen pro Schuhpaar:

- Energieverbrauch in kWh: 2,93/Paar
- Abwasser in m³: 0,057/Paar
- Abfallquote in %: 10% bei Rohleder und 12% bei synthetischem Obermaterial (Prozentsätze vor Zuführung des Altmaterials zum Abfallmanagementprogramm)
- Durchschnittlicher Verbrauch flüchtiger organischer Verbindungen (VOC) in g: 20,5/Paar

Integrierte Produktpolitik (IPP) In Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz wandten wir das IPP-Konzept auf einen ausgewählten Fußballschuh an. Bei diesem Konzept werden zunächst die Umweltaus-

Durchschnittliche Umweltauswirkungen pro Schuhpaar im Jahr 2005:

2,93

Energieverbrauch in kWh

0,057

Abwasser in m³

20,5

Durchschnittlicher Verbrauch flüchtiger organischer Verbindungen in g

10 %

Abfallquote bei Rohleder

12 %

Abfallquote bei synthetischem Obermaterial

wirkungen in allen Phasen des Produktlebenszyklus ermittelt. Dann werden gemeinsam mit Stakeholdern Lösungen zu ihrer Reduzierung erarbeitet, die sowohl der Umwelt als auch dem Unternehmen zugute kommen. Gemeinsam mit der Umweltberatung INTECHNICA haben wir ein System entwickelt, um die kumulativen Auswirkungen eines Fußballschuhmodells zu berechnen.

Anhand der Ergebnisse wurde untersucht, welche Phasen im Lebenszyklus des Produkts die stärksten Umweltauswirkungen haben und wie sie sich reduzieren lassen. Um die Praxisrelevanz des Evaluierungsinstruments zu testen, wurde ein neues Fußballschuhmodell, das 2006 auf dem Markt kommt, während seiner Entwicklung 2005 nach IPP-Kriterien beurteilt.

Reduzierung flüchtiger organischer Verbindungen (VOC) Lösungsmittel mit flüchtigen organischen Verbindungen sind bei der Herstellung von Sportschuhen und Sportausrüstung in Mitteln zur Vorbehandlung (Primern), Farben und Klebstoffen enthalten. Sie können Atembeschwerden und andere gesundheitliche Probleme bei den Beschäftigten auslösen. Seit 2000 bemühen wir uns konsequent um eine weitestgehende Reduzierung der VOC-Emissionen in Schuhfabriken. Unser Ziel ist das Erreichen von durchschnittlich 20 Gramm pro Schuhpaar in allen Herstellungsbetrieben. Wir haben unsere Bemühungen auch auf andere Zulieferer ausgedehnt, die Hilfsstoffe mit flüchtigen organischen Verbindungen verwenden. Mehr unter [> Nachhaltigkeit > Umwelt](#)

Einführung eines Umweltmanagementsystems in einer chinesischen Fußballfabrik

China produziert nicht nur Sportschuhe und Sportbekleidung in großen Mengen, sondern ist inzwischen auch ein bedeutender Lieferant von Sportausrüstung, vor allem von Fußballen geworden. Für das Erreichen der Unternehmensziele ist die effizientere Ressourcennutzung ein kritischer Erfolgsfaktor. Kuan Ho Sporting Goods Co. Ltd., einer unserer wichtigsten Lieferanten für maschinengenähte Fußballen, hat seinen Fertigungsbetrieb im chinesischen Guangdong. Die Fabrik beschäftigt über 6.500 Arbeiter und Verwaltungsangestellte. Zur Effizienzsteigerung hat das Unternehmen unter unserer Anleitung in das Lean-Programm investiert und wesentliche Fortschritte bei Arbeitsplatzbedingungen sowie Sicherheit und Gesundheit gemacht. Nach anfänglichen Schwierigkeiten verpflichtete sich das Management für die effektive Umsetzung des SOE-Programms. Heute ist Kuan Ho einer unserer langfristigen Partner. Die Fabrik verfügt jetzt über ein umfassendes SGU-Managementsystem.



20%

Anteil, um den der Energieverbrauch 2005 durch die Umsetzung vorbildlicher Umweltmaßnahmen in der Fabrik gesenkt wurde.

Der Zulieferer stellte sich den spezifischen Umweltherausforderungen, indem er auf eine Zertifizierung nach ISO 14001 und OHSAS 18001 hinarbeitete, die ihm im Januar 2005 auch erteilt wurde. Im Rahmen dieser Bemühungen wurden gezielt verschiedene Maßnahmen ergriffen.

Umweltverbesserungen Mit Hilfe unseres Leitfadens für vorbildliche Umweltmaßnahmen ist es Kuan Ho von 2004 auf 2005 gelungen, seinen durchschnittlichen Energieverbrauch für einzelne Produktionseinheiten um fast 20% zu reduzieren (von 1,70 kWh/Einheit auf 1,36 kWh/Einheit). Dank dieser Einsparungen benötigte die Fabrik im Durchschnitt 53% weniger Dieselmotorkraftstoff.

Das Chemikalienlager wurde vollständig umgebaut. Böden mit Auffangbecken, ein verbessertes Belüftungs- und Abzugssystem sowie ein effektiverer Umgang mit Chemikalien im Produktionsbereich trugen zu einer Minimierung der Emissionen bei. Ein neues Reinigungssystem unter Einsatz von Oberflächenionisierung anstelle von Lösungsmitteln senkte die VOC-Emissionen (VOC = flüchtige organische Verbindungen) um ca. 80 kg pro Tag.

Zusätzlich zur Reduzierung der Umweltauswirkungen der Fabrik bewirkten diese Maßnahmen auch einen Rückgang der Ausschussquote um 5%.

Schulung und Gesundheitskontrolle Im Berichtsjahr wurden umfassende SGU-Schulungen durchgeführt, an denen 4.932 Beschäftigte teilnahmen. Eine spezielle Gesundheitskontrolle, bei der 746 Arbeitnehmer von einem externen medizinischen Dienstleister untersucht wurden, fand im April 2005 statt. Durch die Einführung des SGU-Systems ging die Zahl der Arbeitsunfälle von 95 im Jahr 2004 auf 50 im Jahr 2005 zurück.

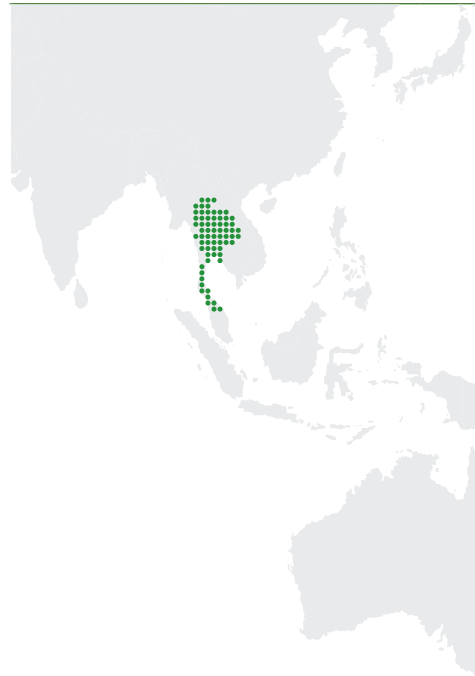
Mehr über unsere Umweltinitiativen, die wir gemeinsam mit unseren Zulieferern durchführen, zum Beispiel im Bereich Abfallmanagement > [Nachhaltigkeit](#) > [Umwelt](#)

Maßnahmen gegen Luftemissionen in der Fußballproduktion, Thailand

Thailand besitzt zwar eindeutige Gesetze für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sowie Arbeitnehmerrechte, hat jedoch Mühe, diese in allen Industriebranchen gleichermaßen umzusetzen. Die Regulierungsbehörden konzentrieren sich bei der Wahrnehmung ihrer Überwachungsaufgaben vorwiegend auf die Schwerindustrie. Da sich viele Leichtindustriebetriebe wie Textil- und Bekleidungshersteller in von der Schwerindustrie dominierten Zonen befinden, haben sie für die örtlichen Inspektoren eine relativ geringe Priorität.

Molten Thailand Ltd ist seit vier Jahren ein wichtiger Ballzulieferer von adidas. Molten und adidas haben Technologien für neuartige Bälle entwickelt, darunter den Roteiro Ball für die Fußball-Europameisterschaft 2004. Molten wurde von adidas als Hauptlieferant für den Spielball bei der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ ausgewählt.

Bei Molten produzieren 960 Beschäftigte in zwei Fabrikgebäuden Markenbälle und markenfreie Spielbälle. Die adidas Markenbälle werden in einer Fabrik mit modernen Sicherheitseinrichtungen produziert. Im anderen, älteren Fabrikgebäude, in dem markenfreie Spielbälle hergestellt werden, gab es Verstöße gegen unsere Standards, die die Gesundheit der Belegschaft gefährdeten. Für uns war es ohne Bedeutung, dass es sich hierbei nicht um das Gebäude handelte, in dem unsere Produkte hergestellt werden. Uns ging es darum, dass unsere Standards in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit auf dem ganzen Fabrikgelände eingehalten werden.



2004 arbeiteten unser SEA Team und die örtliche Beraterfirma SERV Consulting mit der Geschäftsführung von Molten zusammen, um kritische Probleme bei Ventilation und Chemikaliensicherheit anzugehen. Mit einem strategischen Überwachungskonzept zur Identifizierung der Grundursachen zeigte das SEA Team Mängel in der technischen Kontrolle und im Bewusstsein der Arbeiter auf. Daraufhin wurde SERV beauftragt, das Personalmanagementsystem des Unternehmens zu überprüfen und den Schulungsbedarf der Beschäftigten zu ermitteln.

Unsere Standards zielten darauf ab, die Verwendung gesundheitsschädlicher Substanzen zu vermeiden oder zumindest weitestgehend einzuschränken. Infolgedessen erließen wir ein Verbot für Toluol, einen wichtigen Bestandteil der Klebstoffe zum Verbinden von Spielballpanels. Für Molten bedeutete dies, dass sie die gleiche Qualität mit einem geringeren Einsatz gesundheitsgefährdender Chemikalien erreichen mussten.

Im Juli 2004 verpflichtete sich die Geschäftsführung von Molten, Toluol aus dem Produktionsprozess vollständig zu eliminieren, und führte weniger schädliche Lösungsmittel ein. Kontrollen durch das SEA Team ließen ebenso stetige Bemühungen um eine Verbesserung der Ventilationsanlagen erkennen. Außerdem beauftragte die Fabrik einen lokalen Berater für Chemikaliensicherheit und beschloss die Beantragung einer Zertifizierung nach ISO 14001.

2005 führten wir Schulungen für die Geschäftsführung und das Aufsichtspersonal von Molten durch und das Sicherheitsteam des Unternehmens wurde in Methoden zur Luftmessung an den Arbeitsplätzen geschult. Im September 2005 hatte Molten Toluol vollständig aus dem Herstellungsprozess eliminiert und erhielt für

400.000

Zahl der 2005 in dieser Fabrik produzierten adidas Fußballbälle.

sein aufgebautes Umweltmanagementsystem die Zertifizierung nach ISO 14001.

Gewiss bedarf es auch weiterhin gemeinsamer Anstrengungen, um Sicherheit und Gesundheitsschutz bei Molten weiter zu verbessern. Die Initiative der beiden vergangenen zwei Jahre war jedoch eindeutig ein Erfolg.

Ein Arbeiter formulierte es so: „In der Vergangenheit hatte ich das Gefühl, dass das Fabrikgebäude für die adidas Produktion sicherer war als das, in dem ich arbeite, weil wir ein unzulängliches Ventilationssystem hatten. Jetzt hat sich die Arbeitsumgebung in meinem Fabrikgebäude gebessert. Der Chemikalienverbrauch wurde auf eine bestimmte Menge pro Tag beschränkt, was ebenfalls zu einer besseren Luftqualität beiträgt.“

Zur FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ äußerte sich ein anderer Arbeiter wie folgt: „Ich bin sehr stolz darauf, dass wir in unserem Land Artikel für die Weltmeisterschaft produzieren. Der WM-Spielball ist schwieriger herzustellen als der Roteiro Ball, aber für mich ist es eine Herausforderung. Es macht mich stolz, ihn im Fernsehen und in den Zeitungen zu sehen, und ich erzähle allen, dass ich mit meiner Arbeit zu diesem besonderen Ball beigetragen habe.“

Mehr über unsere Auswahl sicherer und umweltverträglicher Materialien, einschließlich unserer Fortschritte 2005 im Rahmen des Projekts „Better Cotton“, den Schutz von Flora und Fauna sowie die Vermeidung und Überwachung von Gefahrstoffen auf unserer Website [> Nachhaltigkeit > Umwelt](#)

mitarbeiter

Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen leisten einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg unseres Unternehmens. Ihre Unterstützung und Weiterentwicklung ist deshalb besonders wichtig für uns. Wir sehen unsere Verantwortung darin, Gesundheit und Wohlbefinden unserer Beschäftigten sicherzustellen und ihre Fähigkeiten zu fördern. Im Folgenden beschreiben wir unsere globale Human Resources (HR)-Organisation und gehen auf die wichtigsten Bestandteile unseres HR-Programms ein.

Wir sind uns stets der Bedeutung von Teamarbeit bewusst: Für Erfolg oder Versagen des Einzelnen – ob als Mitarbeiter eines Unternehmens oder als Teil einer Fußballmannschaft – sind seine Kollegen im Team mitbestimmend. Welche Bedeutung wir Teamarbeit beimessen, zeigt auch unser Mitarbeiterkonzept für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™, das wir „Team 2006“ genannt haben und auf das wir hier ebenfalls eingehen.

Personalmanagement Personalmanagement ist eine der Kernfunktionen im Rahmen der globalen Organisation unseres Konzerns. Zuständig für diesen Bereich ist die Abteilung Global Human Resources (HR), deren Leiter direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet. Global HR hat folgende wichtige Aufgaben:

- Personelle Unterstützung der Schlüsselfunktionen – Global Operations, Global Marketing, Corporate Services, Regionen und Marken
- Global Services, einschließlich Vergütungs- und Mobilitätsmanagement

- Talent-Management – Mitarbeiterschulung und entwicklung sowie Karriereplanung für Nachwuchskräfte
- Interne Sportprogramme und Initiativen zur Harmonisierung von Beruf und Privatleben („Work-Life-Balance“) in Deutschland, sowie
- HR-Informationssysteme, Verwaltung des globalen Personalsystems und der HR-Informationenplattformen gemeinsam mit der IT-Abteilung

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, sowie
- Entwicklung der adidas Gruppe zum bevorzugten Arbeitgeber

Personal-Praxis Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind mit ihrer Kompetenz und ihrem Einsatz Erfolgsgaranten unseres Unternehmens. Mit mehr als 15.900 Beschäftigten in über 80 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

www

Weitere Informationen zu unserem HR-Programm einschließlich Mitarbeiterstatistiken finden Sie auf unserer Website.

15.935

Zahl der adidas Beschäftigten.

12 %

Anstieg der Mitarbeiterzahl gegenüber 2004.

- **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.

In diesem vom Fußball geprägten Bericht stellen wir im folgenden „Team 2006“ vor – das erste rund um eine FIFA Fußball-Weltmeisterschaft entwickelte Mitarbeiterkonzept unseres Konzerns. Das Programm „Team 2006“ wurde Mitte 2005 vorgestellt und wird 2006 auslaufen.

„Team 2006“ Mitarbeiterkonzept

Team 2006: Gemeinsam ... bin ich stark

Das Konzept: „In der Gruppe ist der Einzelne am stärksten.“ Team 2006 festigt die Zusammengehörigkeit aller Mitarbeiter der adidas Gruppe über Marken und Grenzen hinweg im Zeichen des Fußballs. Es veranschaulicht den Grundgedanken von adidas für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™: In der Gruppe ist der Einzelne am stärksten. In unserem Fall ist die „Gruppe“ die weltweite adidas Gruppe, einschließlich aller Marken und Konzerneinheiten.

Fußballer erleben ihre größte Selbstbestätigung, ihre größte Befriedigung und ihr größtes Hochgefühl im Zusammenspiel mit anderen. Bei Fußballfans und Menschen überhaupt ist das nicht anders.

Die Ziele von Team 2006:

- jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin unseres Konzerns zu begeistern und ihnen das Gefühl zu geben, dass sie Teil von etwas Großem sind
- Mitarbeiter zu belohnen, zu inspirieren und zu motivieren, damit sie im WM-Jahr 2006 noch mehr Einsatz zeigen
- Beziehungen und Teamgeist zwischen unseren Mitarbeitern weltweit auf- und auszubauen
- adidas zum bevorzugten Arbeitgeber zu machen.

In diesem Sinne haben wir ein Programm mit Veranstaltungen und Aktivitäten speziell für unsere Mitarbeiter zusammengestellt.

Team 2006 Weltmeisterschaft Wie ist das wohl, bei der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ mitzuspielen? Nun, wir selbst werden das wohl nie erleben. Deshalb veranstalten wir ab Februar 2006 unsere eigene internationale Team 2006 Weltmeisterschaft. Alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit, daran teilzunehmen. Ähnlich wie bei der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ finden lokale Vorrunden an jedem Standort statt. Die siegreichen Mannschaften qualifizieren sich für die regionale Ausscheidung und die regionalen Gewinner ziehen in die internationale Endrunde in Herzogenaurach in Deutschland ein.

Team 2006 Tischfußball-Meisterschaft Für die Mitarbeitern, die keinen Fußball spielen, veranstalten wir im Februar 2006 eine internationale Team 2006 Tischfußball-Meisterschaft.

Team 2006 Jugendlager adidas hat eine Tradition als familienorientiertes Unternehmen, die wir wahren wollen. Team 2006 gibt allen Mitarbeitern mit Familie Gelegenheit, ihre Kinder für das internationale Team 2006 Jugendlager im Mai 2006 vorzuschlagen. Team 2006 wird 28 Jugendliche aus vier Regionen für eine Woche zu diesem einmaligen, fußballinspirierten Treffen mit jeder Menge Action nach Herzogenaurach einladen.

Parties Nichts bringt „Gemeinsam ... bin ich stark“ besser zum Ausdruck als eine Betriebsfeier. Team 2006 veranstaltet vor und während der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ vier große Parties.

Die erste Party für Mitarbeiter und ihre Familien fand zur Einführung von Team 2006 im Juli 2005 statt und wurde gleichzeitig rund um die Welt gefeiert. Zum Jahresende 2005 stieg eine Party im Zeichen der WM, um alle in die richtige Stimmung für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ zu versetzen. Zwei weitere weltweite Parties finden am 9. Juni und 9. Juli anlässlich der Eröffnung bzw. des Endes der Weltmeisterschaft statt.

Gastgeberfamilien Angesichts der starken Hotelnachfrage während der Weltmeisterschaft haben unsere Mitarbeiter Gelegenheit, Beziehungen zu ausländischen Kollegen zu knüpfen, indem sie diese als Gäste bei sich aufnehmen.

Exklusive Produktlinie für Mitarbeiter

Um Mitarbeitern ein Gefühl der Zusammen- und Teamzugehörigkeit zu geben, hat Team 2006 eine limitierte Produktlinie mit Freizeitkleidung ausschließlich für unsere Mitarbeiter kreiert. Von jedem der zwölf Produkte, darunter eine speziell entworfene Lederjacke, wurden nur 2.006 Stück hergestellt.

Tickets WM-Eintrittskarten sind nicht leicht zu bekommen. Team 2006 hat jedoch circa 4.000 Karten für Mitarbeiter reserviert. Einige davon sind in Verlosungen und Preisausschreiben zu gewinnen, der Rest wird über den Team 2006 Kartenverkauf für Mitarbeiter angeboten.

GloBall Team 2006 präsentiert „GloBall“, die sechsmonatige Tournee des WM-Spielballs, der jeweils eine Woche lang an 28 fußballbegeisterten adidas Standorten Station macht. Der offizielle Spielball geht am 9. Dezember 2005 in Portland auf die Reise und trifft am 9. Juni 2006 in der Heimat des adidas Fußballs in Herzogenaurach ein.

Team 2006: Gemeinsam ... bin ich stark.

gesellschaftliches engagement

Unser Programm zum gesellschaftlichen Engagement baut auf drei Grundpfeilern auf: Engagement in den Gemeinden, Mitarbeiterengagement und Spendenwesen des Unternehmens. Alle unsere Initiativen in diesen drei Bereichen tragen den speziellen kulturellen, ökonomischen und sozialen Faktoren in den jeweiligen Ländern und Regionen Rechnung. Wir unterstützen selektiv Projekte, die einen langfristigen Nutzen für die Gemeinschaft, in der wir leben und arbeiten, versprechen.

Engagement in den Gemeinden Das Engagement unseres Konzerns in den Gemeinden reicht von Kommunalprojekten über Marketinginitiativen für gute Zwecke bis hin zur Soforthilfe für Menschen in Not.

Marketinginitiativen für gute Zwecke Wir arbeiten mit wohltätigen und karitativen Organisationen zusammen, um Produkte zu vertreiben, die sich positiv auf soziale Belange auswirken und gleichzeitig zur Erreichung unserer Unternehmensziele beitragen. Initiativen dieser Art führen wir in aller Welt durch.

Ein gutes Beispiel hierfür ist unsere Unterstützung der Terry Fox Stiftung, der wir einen bestimmten Prozentsatz unserer Einnahmen aus dem Verkauf ausgewählter Schuhmodelle zukommen lassen. Die Stiftung sammelt Mittel für die Krebsforschung durch Spenden und durch den jährlichen Terry Fox Lauf.

Hilfsmaßnahmen 2005 beteiligten wir uns an den Hilfsaktionen nach Naturkatastrophen in verschiedenen Teilen der Welt. Die adidas

Gruppe unterstützte Opfer der Tsunami-Katastrophen in Südostasien, des Hurrikans Katrina in den USA und der Erdbeben in Pakistan. Dank unserer langjährigen Beziehungen zu internationalen Hilfsorganisationen konnten wir Spenden gezielt den am schlimmsten Betroffenen zukommen lassen.

Partnerschaften Um unser Engagement in gemeinnützige Zwecke noch effektiver zu gestalten, bauen wir Partnerschaften mit kompetenten und zuverlässigen Organisationen auf, die uns mit fundierter Beratung unterstützen.

Diese Partner wählen wir aufgrund ihrer Fähigkeiten, ihrer Erfahrungen und ihrer Präsenz in den jeweiligen Ländern aus. Gute Beispiele hierfür sind unsere kontinuierliche Zusammenarbeit mit Marie Stopes International bei Initiativen in den Bereichen reproduktive Gesundheit und HIV-AIDS in Vietnam und China sowie seit 2005 unsere Unterstützung der SOS-Kinderdörfer in Südafrika (siehe Fallstudie auf Seite 30).

Mitarbeiterengagement Mitarbeiterengagement unterstützt unsere Konzernziele im Bereich gesellschaftliches Engagement, indem es Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, einen sinnvollen Beitrag zum Wohl der Gemeinschaft, in der sie arbeiten und oft auch leben, zu leisten.

In Australien und in Großbritannien existieren bereits gut organisierte Programme für so genanntes „Corporate Volunteering“ und 2005 führte adidas America ein weiteres solches Programm mit der Bezeichnung

www

Besuchen Sie unsere Website, um mehr über einzelne Projekte und Programme zu erfahren.

13.153

Zahl der Spendenanfragen aus aller Welt 2005.

2.370

Zahl der Stunden, die Mitarbeiter von adidas America 2005 zur gemeinnützigen Arbeit freigestellt wurden.

„aCT!“ (adidas Community Team) ein. „Corporate Volunteering“ bedeutet, dass Mitarbeiter von ihrer Arbeit freigestellt werden, um gemeinnützige Partner bei kommunalen Projekten zu unterstützen. 2005 wurden Mitarbeiter von adidas America 2.370 Stunden für gemeinnützige Aktivitäten freigestellt.

Spendenwesen des Unternehmens Bei den Spenden der adidas Gruppe handelt es sich in der Regel um Geldspenden, Produktspenden oder um andere Sachspenden und Dienstleistungen. 2005 gingen weltweit 13.153 Anfragen und Bitten um Spenden beim Konzern ein. Auf 40 Anträge wurde mit Geldspenden reagiert und auf 1.243 mit Produktspenden.

Spendenrichtlinien 2005 erstellten wir Spendenrichtlinien, um eine bessere Bearbeitung der zahlreichen Spendenanfragen zu ermöglichen und bei Auswahl und Genehmigung von Anfragen klare Kriterien anzuwenden, die unsere Unternehmenswerte widerspiegeln. 2006 werden wir untersuchen, ob diese an unserem Konzernsitz erarbeiteten Richtlinien global anwendbar sind.

In den Richtlinien haben wir für Unterstützung in Frage kommende Bereiche, Restriktionen, Antragsverfahren und zu erfüllende Voraussetzungen definiert, um den Prozess für die Antragsteller zu vereinfachen. Die vollständigen Spendenrichtlinien finden Sie auf unserer Website [> Nachhaltigkeit](#) [> Gesellschaftliches Engagement](#)

Sudhaar Programm zur Verbesserung von Bildungseinrichtungen und schulischer Infrastruktur, Pakistan

„Ich bin seit 1988 Leiterin dieser Schule. Meine Ausbildung im Rahmen des Sudhaar-adidas Bildungsprogramms umfasste Führungs- und Verwaltungskompetenzen sowie die Fächer Naturwissenschaft, Mathematik, Urdu und Englisch. Mit außergewöhnlicher Motivation förderte und verbesserte Sudhaar unsere Einstellung bezüglich Bildungsplanung und Ressourceneinsatz sowie unseren Unterrichtsstil. Durch das Sudhaar Programm konnte ich meinen Schülerinnen grundlegende Einrichtungen zur Verfügung stellen.“ Zubaida Kousar, Schulleiterin, Staatl. Volksschule für Mädchen, Mandair Kothay.

Sialkot, das pakistanische Zentrum der Fußballherstellung, wurde immer wieder in Verbindung mit dem Thema Kinderarbeit gebracht. Um dem entgegenzuwirken, galt es, Bildungsstandards sowie den Zugang zur Schulbildung zu verbessern, was der lokalen Nicht-Regierungsorganisation Sudhaar durch ihr Programm zur Verbesserung von Bildungseinrichtungen und schulischer Infrastruktur gelungen ist. Das ursprünglich von der FIFA gesponserte Programm wird seit 2002 vollständig von der adidas Gruppe finanziert. Sudhaar hat Eltern erfolgreich dazu motiviert, ihre Kinder in die Schule zu schicken, hat Modellschulen eingerichtet, Lehrerausbildung bereitgestellt und einen Bildungsplan für die Bezirksregierung entworfen. Mehr als 17.000 Kinder in 104 staatlichen Schulen haben bereits direkt von den verbesserten Schuleinrichtungen und dem Zugang zu besserer Ausbildung profitiert. Viele davon stammen aus Familien, die ihren Lebensunterhalt mit dem Nähen von Fußbällen verdienen und die 20% der ländlichen Bevölkerung in den Einzugsgebieten der Schulen ausmachen. Das Programm legt besonderen Wert auf Kompetenzbildung, indem es die von den kommunalen Behörden angebotenen Ausbildungsmöglichkeiten stärkt und die Beteiligung der Eltern und der ländlichen Gemeinden fördert.

adidas America und Fußball

adidas America arbeitet mit Organisationen und Sportlern im Bereich Fußball zusammen, um sozial benachteiligten und gefährdeten Kindern und Jugendlichen Zugang zu Fußball zu ermöglichen. So gründete zum Beispiel der Fußballer und langjährige adidas Partner Eddie Pope eine Stiftung mit dem Gedanken, durch Fußball die körperliche, geistige und psychische Entwicklung sozial benachteiligter Jugendlicher zu fördern. Die adidas Gruppe unterstützt die Stiftung mit Geld- und Produktpenden bei der Erreichung dieses Ziels.

„America Scores“ ist eine kommunale Bildungseinrichtung, die Kinder aus städtischen Milieus durch Fußball an Teamarbeit und Verantwortung heranführt und sie motiviert, das auf dem Spielfeld Gelernte auf den Unterricht im Klassenzimmer zu übertragen. Die adidas Gruppe spendet die Ausrüstung für alle teilnehmenden Kinder. Außerdem unterstützen wir im Rahmen einer langjährigen Partnerschaft mit der US Youth Soccer Association das Programm TOPSoccer mit Geld- und Produktpenden, das behinderten Jugendlichen die Chance gibt, Fußball spielen zu lernen und den Sport auszuüben. Diese Initiativen fördern nicht nur das Interesse am Fußballsport, sondern unterstützen auch die Charakter- und Persönlichkeitsbildung der jungen Leute. Eddie Pope ist seit 1996 ein adidas Sport-Partner, für America Scores setzt sich adidas seit 1998 ein und die Beziehung zu TOPSoccer besteht seit 1997.

SOS-Kinderdörfer

SOS-Kinderdörfer startete 2004 zusammen mit der FIFA die Kampagne „6 Dörfer für 2006“, um Mittel für die Errichtung von sechs neuen SOS-Kinderdörfern zu beschaffen. Die Kinderdörfer entstehen in Brasilien, Mexiko, Nigeria, Südafrika, der Ukraine und Vietnam. Die Kampagne läuft bis zum Endspiel der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006™ in Deutschland. Die adidas Gruppe finanziert den Bau eines Familienhauses im SOS-Kinderdorf in Rustenburg, Südafrika.

HIV/AIDS stellt eine ernsthafte Bedrohung für die gesamte soziale und wirtschaftliche Entwicklung in Südafrika dar: 40 % aller Sterbefälle im Alter von 15 bis 49 Jahren lassen sich auf AIDS zurückführen. Die Zahl der Waisen ist in den letzten Jahren infolge der AIDS-Epidemie steil angestiegen. Um die katastrophalen Lebensverhältnisse von Tausenden von Kindern zu ändern, bedarf es der gemeinsamen Anstrengungen der örtlichen Gesundheitsbehörden, Hilfsorganisationen und Politiker. SOS unterstützt von HIV/AIDS betroffene Kinder durch seine Sozialzentren und Kinderdörfer. Die adidas Gruppe hilft beim Bau des neuen SOS-Kinderdorfes in Rustenburg im Nordwesten des Landes. Die Stadt hat 53.000 Einwohner und liegt in einer der wachstumsstärksten Regionen Südafrikas. Die schnelle Expansion hat jedoch eine Kehrseite: Auch die Zahl der notleidenden Menschen, und besonders die der notleidenden Kinder, steigt rapide. Im SOS-Kinderdorf in Rustenburg sollen Kinder, die allein auf der Welt stehen, langfristig ein familienähnliches Zuhause finden. Auf diese Weise wachsen sie geborgen in einer sicheren Umgebung auf und haben die Chance auf eine positive Zukunft.



haben wir fortschritte gemacht? bisher erreichtes und ziele für 2006

Sind wir auf dem richtigen Weg? Haben wir unsere Ziele erreicht oder nicht? Leistung setzt Messbarkeit voraus. Sportler setzen sich ein Ziel und messen laufend ihre Fortschritte, um zum richtigen Zeitpunkt in Höchstform zu sein. In diesem Abschnitt geben wir Auskunft über unsere Fortschritte im vergangenen Jahr und nennen unsere Ziele für 2006.

Fortschritte in Bezug auf unsere Ziele für 2005

Management

- Definition von Standards, Richtlinien und Programmen
- Einrichtung von Kontroll- und Überwachungssystemen
- Erhöhung der Transparenz durch Berichterstattung, Interaktion und Verifizierung
- Integration sozialer, umweltrelevanter und ökonomischer Aspekte

Durchführung einer globalen Mitarbeiterbefragung, um die interne Wahrnehmung des SOE-Programms zu ermitteln: Ein Fragebogen wurde entworfen; er wird im Januar 2006 an die Mitarbeiter der adidas Gruppe verteilt. Eine Zusammenfassung der Umfrageergebnisse wird auf unserer Website veröffentlicht.

25%

Entwicklung einer global anwendbaren HIV/AIDS-Strategie unter Berücksichtigung der Ergebnisse des HIV/AIDS-Pilotprojekts bei adidas Thailand: Es wurde eine Strategie auf Konzernebene entwickelt, die allgemeine Informationen, einen Leitfaden für HIV-positive Mitarbeiter und Richtlinien zur Fürsorge und Unterstützung am Arbeitsplatz für Führungskräfte umfasst. Die globale Anwendbarkeit der Strategie wird zurzeit untersucht.

50%

Einbeziehung des neuen, fünfstufigen Bewertungssystems in das adidas

Gesamtbewertungssystem von Zulieferern: Die Bewertung wurde abgeschlossen und in den neuen Leistungsindikator (KPI) einbezogen. Eine auf Vergangenheitsdaten basierende Bewertung aller Zulieferer unter Zuhilfenahme des neuen Leistungsindikators wurde Ende 2005 abgeschlossen und zur Erstellung von Risikoprofilen und SEA-Arbeitsplänen für 2006 herangezogen. Für alle Hauptlieferanten soll 2006 eine KPI-Bewertung vor Ort im Rahmen von Kontrollbesuchen durchgeführt werden.

75%

Einheitliche, globale Einführung von HR-Kernprogrammen („Fit for Gold“-Talentedwicklung und Mitarbeitertraining, Globales Vergütungsmanagementsystem) für die adidas Gruppe:

Wir haben das Globale Vergütungsmanagementsystem (GSMS) und „Fit for Gold“ in Europa, in den USA und in allen globalen Unternehmensfunktionen eingeführt. In der Region Asien-Pazifik wurde „Fit for Gold“ implementiert, GSMS soll 2006 folgen. Die Implementierung in der Region Amerika ist für 2006 geplant.

75%

Einbeziehung von mindestens vier unserer insgesamt sieben Konzernhauptstandorte weltweit in unser „Work-Life-Balance“-Programm sowie weitere Förderung eines aktiven Diversity Managements: Wir haben alle Konzernhauptstandorte in die Umsetzung unseres globalen Diversity-Konzepts einbezogen und eine aktive Beteiligung erreicht, insbesondere bei adidas America und TaylorMade-adidas Golf.

100%

Erhöhung des Mitarbeiteranteils, der weltweit durch unser konzerninternes Personalinformationssystem abgedeckt ist: Bei adidas America wurde das Personalinformationssystem (HR-IS) eingeführt. Es umfasst Online-Funktionen zur Mitarbeiterbeurteilung (PEP), zu langfristigen Leistungsanreizen (Long-Term Incentive Programme, LTIP) mit intelligenten Anwendungen und das Personaldatenerfassungssystem.

100%

Einführung einer konzernweiten Strategie für das Spendenwesen: Spendenrichtlinien wurden erarbeitet und herausgegeben. Ein Mechanismus zur Berichterstattung wurde entwickelt, um gemeinnützige Aktivitäten auf lokaler Ebene zu erfassen und die Transparenz zu erhöhen.

100%

Zulieferer

- SOE-Bewusstsein
- Entwicklung von Systemen zur SOE-Implementierung
- Selbstüberwachung und -kontrolle der Zulieferer
- Eigenverantwortung

Offizielle Verteilung und Einführung der Richtlinien für die nachhaltige Einhaltung unserer Standards an Zulieferer: Der allgemeine Inhalt der Richtlinien wurde allen internationalen Zulieferern im April 2005 mitgeteilt und in einer Reihe offizieller Meetings auf Landesebene präsentiert. Das Feedback aus diesen Treffen ging in die endgültige Fassung der Richtlinien ein, die im Dezember 2005 an Hauptzulieferer verteilt wurden.

75%

Teilnahme an der Entwicklung und Durchführung von mindestens vier Pilotprojekten zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Belegschaft und Management sowie zu Konfliktlösungsmechanismen. Wir waren an folgenden Projekten beteiligt:

100%

- FLA-Strategieprojekt in China zur Entwicklung von Beschwerde- und Disziplinarverfahren
- FLA-Projekt in Zentralamerika, das Schulungen in den Bereichen Rekrutierung, Entlassung, Beschwerdewesen und Disziplinarverfahren für Verwalter von Fabriken, Freihandelszonen und Regulierungsbehörden durchführt
- „Jo-In“, ein Multi-Stakeholder-Programm in der Türkei
- Projekt zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Belegschaft und Management in der rumänischen Bekleidungsindustrie

Bereitstellung von Richtlinien für die Kommunikation zwischen Belegschaft und Management und begleitenden Schulungsmaßnahmen für Zulieferer: In Asien wurden mehrere Workshops und Konferenzen veranstaltet, darunter umfangreiche Management-Trainings zu Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen und zur Schlichtung von Arbeitskonflikten. Wir haben zudem Schulungsmaterialien entwickelt und Informationen zur Kommunikation zwischen Belegschaft und Management sowie zu den Aufgaben von Arbeitnehmerschüssen in unsere Richtlinien für die nachhaltige Standardumsetzung aufgenommen. Es existiert noch keine umfassende Strategie oder Richtlinie hierfür.

25%

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: Die wissenschaftliche Untersuchung zu Arbeitsstunden, Löhnen, Stress, Ergonomie und Übermüdung wurde abgeschlossen. Lean-Richtwerte zur Bewertung von Arbeitsbedingungen wurden identifiziert und ein Gerüst zur Datenerfassung wurde entwickelt.

50%

Erfüllung unserer Verpflichtungen als Mitglied der FLA und Beteiligung am FLA-Projekt für strategische Überwachung in China: Das Sozial- und Umweltprogramm der adidas Gruppe wurde im Mai 2005 von der FLA akkreditiert. Wir beteiligten uns aktiv am Projekt für strategische Überwachung in China. Dieses ging später in das FLA-Projekt „Soccer“ ein, an dem fünf adidas Zulieferer in China und Thailand teilnehmen. Wir haben unsere Verpflichtungen in Bezug auf unabhängige externe Überwachung vollständig erfüllt.

100%

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: Die Rahmenstruktur zur Erstellung von Richtlinien für SGU-Managementsysteme wurde entwickelt. Der Inhalt wird 2006 fertig gestellt. Beide Zulieferer, die am Pilotprojekt für SGU-Managementsysteme in kleinen und mittelständischen Betrieben beteiligt waren, bestanden die Zertifizierungsprüfung. Die Grundlagen für das SGU-Managementsystem sind somit geschaffen. Bezüglich Personalmanagementsysteme wurde mit der Einführung in China im Dezember 2005 begonnen. Die Implementierung in anderen Ländern ist für das dritte und vierte Quartal 2006 geplant.

50%

Einführung eines Konzepts zur Verwertung von Gummimaterialien bei allen Zulieferern, sofern bei den Testprodukten keine Qualitätsprobleme auftreten: Schuhmodelle, bei denen recycelte Gummimaterialien verwendet wurden, verursachten keine Qualitätsprobleme, für bestimmte Farbstellungen und Modelle ist Altgummi zurzeit jedoch nicht geeignet. Das technische Verfahren wird weiter verbessert.

75%

Durchführung von Schulungen in Bezug auf den 2004 erstellten Leitfaden für Arbeitsplatzergonomie: Der Leitfaden für Arbeitsplatzergonomie wurde fertig gestellt, bei der Überprüfung wurde jedoch beschlossen, ihn weiter zu vereinfachen, bevor er an die Zulieferer verteilt wird. Aus diesem Grund fanden noch keine Schulungen statt.

25%

Durchführung von Schulungen zu unserem Handbuch für vorbildliche Umweltmaßnahmen für 15 Schuhlieferanten mit Schwerpunkt auf Energieeinsparung und Abfallmanagement: Die Schulung für Schuhlieferanten konzentrierte sich auf eine weitere Verbesserung der Umweltkennzahlensysteme. Eingehende Studien zu Abfallmanagementsystemen wurden durchgeführt. Mit Unterstützung einer Umweltberatung stellten wir den Schulungsbedarf im Bereich Energiemanagement fest.

75%

Berichterstattung über die Fortschritte bei der Schulung von medizinischem Personal und Ärzten in Bezug auf Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz: Die Schulung von Ärzten in Bezug auf Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz in drei Beschaffungsländern - China, Indonesien und Vietnam - wurde abgeschlossen. Eine Folgeüberprüfung zeigte eine allgemeine Verbesserung der medizinischen Dienste.

100%

Berichterstattung über unsere Beteiligung an einer Initiative zur Förderung eines verbesserten und umweltverträglicheren Baumwollanbaus: Die Vorbereitungsphase dieser fünfjährigen Initiative wurde abgeschlossen. Zu den 2005 erreichten Zielen gehörten die Gründung eines Lenkungsausschusses und technischer Arbeitsgruppen sowie die Beschaffung einer gesicherten Finanzierung für die gesamte Projektdauer.

100%

Durchführung von mindestens sechs Arbeitnehmerdialogen und anderen Treffen zur Diskussion gemeinnütziger Aktivitäten: Asien: In China wurde ein Arbeitnehmerdialog organisiert, zwei weitere Dialoge wurden auf 2006 verschoben. Nord-, Mittel- und Südamerika: Ein Arbeitnehmerdialog wurde in Honduras durchgeführt; ein weiterer in El Salvador wurde auf 2006 verschoben. Zwei Veranstaltungen im Rahmen von Sozialprogrammen (MSI in Honduras, Center for Corporate Citizenship, Boston College) wurden abgeschlossen.

50%

Finanzen

- Reaktion auf geschäftliche Risiken
- Positive Handhabung geschäftlicher Risiken
- Wertsteigerung

Übertragung der im Rahmen des MSI-Programms in Vietnam gesammelten Erfahrungen auf andere Regionen: Eine Bedarfsanalyse für ein MSI-Projekt in China wurde durchgeführt; für 2006 wurde ein Treffen mit MSI, Oxfam und anderen potenziellen Projektpartnern angesetzt, um den Projektrahmen und die weiteren Schritte zu besprechen. Erste Gespräche mit MSI UK über HIV/AIDS-Projekte in Honduras haben stattgefunden.

25%

Währungsereinigte Umsatzsteigerung im mittleren bis hohen einstelligen Bereich: Währungsereinigter Umsatz um 12% gewachsen (fortgeführtes Geschäft).

100%

Umwelt

- Eliminierung von umweltschädlichen Materialien und Prozessen
- Einsatz von Auswahlverfahren zu Gunsten umweltverträglicherer Alternativen
- Bewertung und Auswahl von Materialien und Prozessen auf der Basis von Lebenszyklusanalysen

Vorlage eines Fortschrittsberichts über die Anwendung des IPP-Systems und begleitender Arbeitsmaterialien bei der Entwicklung ausgewählter Fußballschuhmodelle: Das IPP-Pilotprojekt wurde abgeschlossen und ein System zum Erfassen, Verarbeiten und Vergleichen von Umweltdaten während des Lebenszyklus von Produkten entwickelt; Instrumente und Prozesse wurden an einem neuen Fußballschuhmodell getestet, um ihre Anwendbarkeit zu ermitteln.

100%

Steigerung des währungsereinigten Umsatzes bei allen Marken und in allen Regionen: Währungsereinigter Umsatz bei allen Marken und in allen Regionen gestiegen (fortgeführtes Geschäft).

100%

Mittelfristiges Ziel für die Rohertragsmarge von 45% bis 46% übertreffen: Rohertragsmarge des Konzerns erreichte mit 48,2% (fortgeführtes Geschäft) Rekordniveau.

100%

Höchste operative Marge in der Unternehmensgeschichte erreichen: Operative Marge stieg um 0,7 Prozentpunkte auf neues Rekordniveau von 10,7% (fortgeführtes Geschäft).

100%

Gewinn im Vergleich zum Vorjahreswert von 314 Mio. Euro zwischen 10% bis 15% steigern: Konzerngewinn stieg um 22% auf Rekordniveau von 383 Mio. Euro (Zahlen reflektieren fortgeführtes und nicht fortgeführtes Geschäft).

100%

Weiterer Ausbau des Shareholder Value: Aktienkurs der adidas-Salomon AG um 35% gestiegen.

100%

Ziele für 2006

Management

- Sicherstellung einer effektiven und mitarbeiterorientierten Integration von adidas und Reebok durch eine gezielte Stellenbesetzung und Anpassung der Vergütungspraktiken.
- Zusammenführung der bestehenden Nachhaltigkeitsprogramme von adidas und Reebok zu einer einheitlichen, konzernweiten Unternehmensfunktion.
- Durchführung der CSR-Umfrage bei Mitarbeitern der adidas Gruppe; Auswertung und Veröffentlichung der Umfrageergebnisse.
- Abschließende Überprüfung des konzerninternen Verhaltenskodex und Planung eines konzernweiten Programms zur Überwachung seiner Umsetzung.
- Entwicklung eines Verfahrens zur regelmäßigen Überprüfung der SOE-Leistungsindikatoren von Zulieferern mit der Beschaffungsorganisation.
- HR Talentförderung- und Mitarbeitertraining: Implementierung der Konzepte des Konzerns zum Talent/Personalentwicklungsmanagement und zur Weiterentwicklung (Teamaufstellung, Führungskräfte-Training, PEP) in allen Regionen und Unternehmensfunktionen.

Zulieferer

- Einführung der ersten beiden Module des Personalmanagementsystems und Schulung einer Gruppe ausgewählter Hauptzulieferer in China.
- Vollständige Anwendung des neuen SOE-Leistungsindikators auf alle Hauptzulieferer der einzelnen Regionen, Neubewertung der Zulieferer in Bezug auf die Standardumsetzung; Verknüpfung des Leistungsindikators mit den strategischen Plänen der Zulieferer für die Einhaltung der Standards und den Erwartungen im Zusammenhang mit den Richtlinien für die nachhaltige Standardumsetzung.
- Erfüllung unserer Verpflichtungen gegenüber der FLA angesichts der zunehmenden Zahl der bei der FLA gemeldeten Zulieferbetriebe.
- Durchführung des Registrierungs- und Schulungsprogramms für Sicherheitsverantwortliche bei ausgewählten Zulieferern in einem Hauptbeschaffungsland der Region Asien.
- Veranstaltung von mindestens fünf Arbeitnehmerdialogen in den Regionen Amerika, Asien und Europa mit Schwerpunkt auf Kommunikation zwischen Belegschaft und Management sowie Verifizierung der Risikobewertung der Länder.
- Ausdehnung unserer strategischen Überwachungsaktivitäten auf 75 % der SEA-Fabrikkontrollen.
- Sicherstellung, dass alle Hauptzulieferer strategische Pläne zur Standardeinhaltung auf der Grundlage ihrer KPI-Bewertung entwickeln und umsetzen.

Umwelt

- Fertigstellung eines SGU-Leitfadens für kleine und mittelständische Unternehmen und Identifizierung externer Dienstleister für die entsprechende Einführung und Schulung.
- Veranstaltung von Workshops zum Thema Energieeinsparung unter Leitung von Umweltexperten bei wichtigen Schuhzulieferern in Asien.
- Ausweitung des Umweltindikatorsystems auf einen ausgewählten vertikal integrierten Schuhhersteller in Lateinamerika.
- Vorlage eines Fortschrittsberichts über das Projekt „Better Cotton“ zur Förderung eines umweltverträglicheren Baumwollanbaus.
- Entwicklung eines Bilanzierungsmodells für Umweltdaten an den Hauptstandorten der adidas Gruppe.

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.

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.

Flocktransferdruck Spezielles Verfahren zum Herstellen von Textilaufdrucken

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 Entwicklung und Beschaffung von adidas Produkten wie Sportschuhen, Sportbekleidung, Ausrüstung und Zubehör zuständige Konzernfunktion.

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

ISO 14000/1 Internationaler 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 Programm der adidas Gruppe 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.

Leistungsindikator (Key Performance Indicator, KPI) Indikator zur Messung der Wirksamkeit von Maßnahmen unserer Zulieferer bei der Umsetzung unserer SOE.

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) Abteilung der adidas Gruppe, 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, umweltspezifischen 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 der adidas Gruppe 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 diesen Bericht interessant?
- Was sagen Sie dazu, dass wir den Bericht gekürzt haben und ergänzende Informationen auf unserer Website anbieten?
- Wie sollte Ihrer Meinung nach künftig unsere Berichterstattung aussehen?
- 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 diesem 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
91074 Herzogenaurach, Deutschland
Telefon: +49 9132 84 0
Fax: + 49 9132 84 3242
E-Mail: sustainability@adidas.de

Index: Dieser Bericht und die Online-Berichterstattung



Wir haben uns auch dieses Jahr wieder bemüht, ein vollständiges Bild unserer Fortschritte in Bezug auf die Nachhaltigkeit zu vermitteln. Diesmal haben wir einen kürzeren Bericht herausgegeben und ausführlichere Informationen auf unserer Website unter www.adidas-Group.com/de/sustainability/welcome.asp veröffentlicht. Im nebenstehenden Index finden Sie die einzelnen Kapitel dieses Berichts mit Verweisen auf die relevanten Abschnitte unserer Website.

Unser Bericht

Konzernprofil

Vorwort des Vorstandsvorsitzenden

Ein Team, eine Vision: Unser Umgang mit Sozial- und Umweltthemen

Mission und Werte

Herausforderungen und Reaktionen

Standards of Engagement

Unsere Stakeholder

Strategie und Taktik: Verbesserte

Zusammenarbeit mit Zulieferern

Gründe für die Nichteinhaltung von Standards

Verantwortungsvolles Handeln:

Umwelt, Mitarbeiter und

gesellschaftliches Engagement

Umwelt

Mitarbeiter

Gesellschaftliches Engagement

Haben wir Fortschritte gemacht?

Bisher Erreichtes und Ziele für 2006

Glossar und Feedback

Unsere Website

> [Über uns](#)

> [Investoren](#)

> [Marken](#)

> [Nachhaltigkeit](#)

> [Nachhaltigkeit > Mission und Werte](#)

> [Nachhaltigkeit > Überblick](#)

> [Nachhaltigkeit > Überblick](#)

> [Nachhaltigkeit > Stakeholder](#)

> [Nachhaltigkeit > Zulieferer und Beschäftigte](#)

> [Nachhaltigkeit > Umwelt](#)

> [Nachhaltigkeit > Mitarbeiter](#)

> [Nachhaltigkeit > Gesellschaftliches Engagement](#)

> [Nachhaltigkeit > Überblick](#)

> [Nachhaltigkeit > Überblick](#)



Dieser Bericht wurde auf Take 2 Silk Papier gedruckt, das aus 75 % Altpapierfasern besteht. Die restlichen verwendeten Holzfasern stammen aus bewirtschafteten, von unabhängiger Stelle nach den Regeln des Forest Stewardship Council zertifizierten Baumbeständen. Take 2 Silk Papier wurde in Übereinstimmung mit den Umwelt- und Qualitätskontrollstandards ISO 9002 und ISO 14001 hergestellt. SGS-COC-2101 • FSC TRADEMARK © 1996 FOREST STEWARDSHIP COUNCIL A.C.

Impressum: Dieser Bericht wurde vom SEA Team der adidas Gruppe und von Global Marketing Communications erstellt.

Beratung, Redaktion und Konzept: Adam Garfunkel
adamgarfunkel@yahoo.co.uk
Corporate Edge
www.corporateedge.com
Druck: Cousin

© adidas-Salomon AG. adidas und das adidas Logo sind eingetragene Marken der adidas Gruppe.

