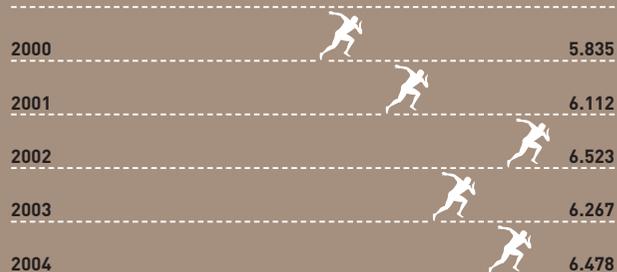




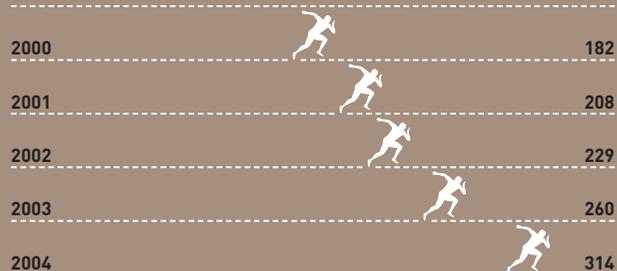
Impossible Is Nothing

ZIELE 2004	ERGEBNISSE 2004	ZIELE 2005
Währungsbereinigte Umsatzsteigerung um 3 % bis 5 %	→ Währungsbereinigter Umsatz wächst um 7 %	→ Währungsbereinigte Umsatzsteigerung im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
Einführung neuer technologischer Weiterentwicklungen und Revolutionen: a ³ ®, ClimaCool®, Predator®, Roteiro™ Fußball, F50 Fußballschuh, Ground Control System™, T-MAC HUG System™	→ Einführung neuer technologischer Weiterentwicklungen und Revolutionen: a ³ ®, ClimaCool®, Predator®, Roteiro™ Fußball, F50 Fußballschuh, Ground Control System™, T-MAC HUG System™	→ Einführung neuer Konzepte, technologischer Weiterentwicklungen und Revolutionen: adidas_1, Stella, a ³ ®, Ground Control System™, ClimaCool®, Clima Compression, Predator®, ForMotion™, David Beckham Kollektion, offizieller Spielball für die Fußballweltmeisterschaft
Steigerung des währungsbereinigten Umsatzes bei allen Marken und in allen Regionen	→ Währungsbereinigter Umsatz legt bei allen Marken und in allen Regionen zu	→ Steigerung des währungsbereinigten Umsatzes bei allen Marken und in allen Regionen
Verbesserung der Rohertragsmarge	→ Rohertragsmarge des Konzerns erreicht mit 47,2% Rekordniveau	→ Mittelfristiges Ziel für die Rohertragsmarge von 45 % bis 46 % übertreffen
Deutliche Verbesserung der operativen Marge	→ Operative Marge um 1,1 Prozentpunkte auf 9,0% verbessert	→ Höchste operative Marge in der Unternehmensgeschichte erreichen
Weitere Optimierung des Managements des kurzfristigen Betriebskapitals	→ Kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz um 2,1 Prozentpunkte auf 20,8% reduziert	→ Weitere Optimierung des Managements des kurzfristigen Betriebskapitals
Weiterer Abbau der Finanzverbindlichkeiten	→ Finanzverbindlichkeiten um 352 Mio. € abgebaut; niedrigster Verschuldungsgrad seit Salomon Akquisition	→ Initiierung eines Aktienrückkaufprogramms und Erhöhung der Dividende
Steigerung des Gewinns um mindestens 10 %	→ Konzerngewinn steigt um 21 %	→ Vergleichbares Gewinnwachstum um 10 % bis 15 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 314 Mio. €
Weiterer Ausbau des Shareholder Value	→ adidas-Salomon Aktienkurs um 32 % gestiegen, Vorstand wird bei der Hauptversammlung Dividendenerhöhung von 30 % vorschlagen	→ Weiterer Ausbau des Shareholder Value

Umsatzerlöse in Mio. €



Gewinn in Mio. €



Finanz-Highlights (IFRS)

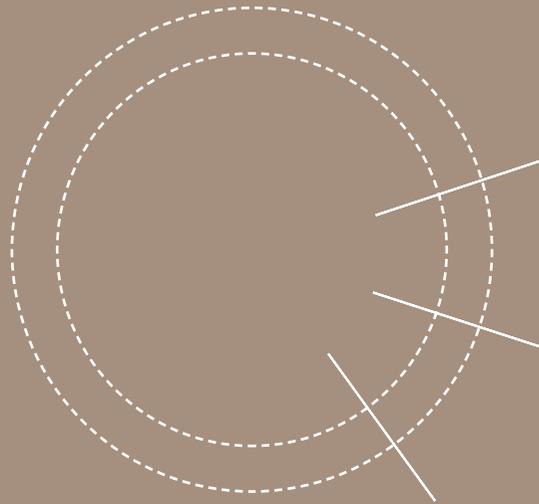
	2004	2003	Veränderung
Operative Highlights in Mio. €			
Umsatzerlöse	6.478	6.267	3,4%
Gewinn vor Steuern	520	438	18,7%
Gewinn	314	260	20,8%
Wichtige Kennzahlen in %			
Rohertragsmarge	47,2	44,9	2,3PP
Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	36,7	35,6	1,1PP
Operative Marge	9,0	7,8	1,1PP
Steuerquote	37,8	38,0	-0,2PP
Gewinn in % der Umsatzerlöse	4,9	4,2	0,7PP
Eigenkapitalquote	36,8	32,4	4,4PP
Verschuldungsgrad	36,5	69,8	-33,3PP
Bilanzdaten in Mio. €			
Bilanzsumme	4.427	4.188	5,7%
Vorräte	1.155	1.164	-0,7%
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	1.425	1.335	6,7%
Kurzfristiges Betriebskapital	1.348	1.433	-6,0%
Nettofinanzverbindlichkeiten	594	946	-37,3%
Eigenkapital	1.628	1.356	20,1%
Kennzahlen pro Aktie in €			
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	6,88	5,72	20,3%
Verwässertes Ergebnis je Aktie	6,54	5,72	14,3%
Unverwässertes Ergebnis je Aktie [vor Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte]	7,90	6,71	17,8%
Operativer Cashflow je Aktie	12,56	14,32	-12,3%
Dividende je Aktie	1,30 ¹⁾	1,00	30,0%
Jahresendkurs	118,75	90,30	31,5%
Sonstiges zum Jahresende			
Anzahl der Mitarbeiter	17.023	15.686	8,5%
Anzahl der Aktien	45.859.000	45.453.750	0,9%
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	45.649.560	45.452.361	0,4%
Durchschnittliche Anzahl der Aktien [einschließlich Verwässerungseffekt]	49.669.346	45.469.366	9,2%

adidas-Salomon Segmentinformationen in Mio. €

	2004	2003	Veränderung
adidas			
Umsatzerlöse	5.174	4.950	4,5%
Rohergebnis	2.284	2.008	13,7%
Betriebsergebnis	523	365	43,5%
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende	10.793	9.547	13,1%
Salomon			
Umsatzerlöse	653	658	-0,8%
Rohergebnis	259	264	-1,8%
Betriebsergebnis	9	35	-73,6%
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende	2.769	2.829	-2,1%
TaylorMade-adidas Golf			
Umsatzerlöse	633	637	-0,6%
Rohergebnis	298	290	2,8%
Betriebsergebnis	60	67	-10,8%
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende	1.195	1.166	2,5%

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

¹⁾Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung



80% /// adidas ist eine führende Marke in der Sportartikelbranche mit einer ausgezeichneten Positionierung bei Sportschuhen, Sportbekleidung und Sportzubehör. adidas Produkte verbinden innovative Technik und modernes Design und sind für alle Sportler auf jedem Niveau gedacht, die Spitzenleistungen anstreben. Die adidas Marke gliedert sich in drei Divisionen: Sport Performance, Sport Heritage und Sport Style.

10% /// Salomon ist die „Freedom-Action-Sport“ Marke. Als weltweite Nummer eins für Wintersportprodukte mit führenden Positionen im Alpin-, Ski Nordisch- und Snowboard-Bereich baut Salomon auch aktiv seine Präsenz bei Sommersportarten und alternativen Sportarten sowie bei Softgoods aus. Alle Produkte sind äußerst innovativ und leistungsorientiert. Zur Salomon Markenfamilie gehören Salomon, Mavic-adidas Cycling, Arc'Teryx, Bonfire und Cliché.

10% /// TaylorMade-adidas Golf bietet ein komplettes Sortiment an Golfschlägern, Schuhen, Bekleidung und Accessoires an. Die Marke gehört zu den führenden der Golfbranche und ist die Nummer eins bei Metallhölzern. TaylorMade-adidas Golf vertreibt Produkte unter den Markennamen TaylorMade, adidas Golf und Maxfli.

**Sage mir, woher Du kommst,
und ich sage Dir, dass es egal ist.**

Denn Deine Herkunft steht Deinem Erfolg nicht im Weg.

Wenn Du für ihn kämpfst. Trainierst.

An Dich glaubst. Und Dein Talent entfaltetst.

Gegen alle Widerstände, alle Vorurteile
und alle Menschen, die Dir Grenzen auferlegen wollen.

**Dann ist nichts unmöglich –
Impossible Is Nothing.**

Dann wird aus einem schwächtigen Mädchen mit allein erziehender Mutter die Nummer eins im Damentennis. Aus einem algerischen Einwanderersohn, aufgewachsen in einem trostlosen Marseiller Vorort, der weltbeste Fußballspieler. Und aus einem kleinen Dreimannbetrieb, der Schuhe anfertigt, einer der erfolgreichsten Konzerne der Sportartikelbranche. Ein Unternehmen, das die Nummer eins werden will: adidas-Salomon.





Bolzplatz „Les prés du Grenouille“, La Castellane-Marseille, Frankreich.

Arbeitslosenquote 26 %.

Territorium vieler algerischer Jugend-Gangs.

Heimat von Zinedine Zidane.



A soccer ball is suspended in the air at the top of the frame. Below it, a player in a blue jersey is shown in profile, looking down. The background is a blurred crowd of spectators.

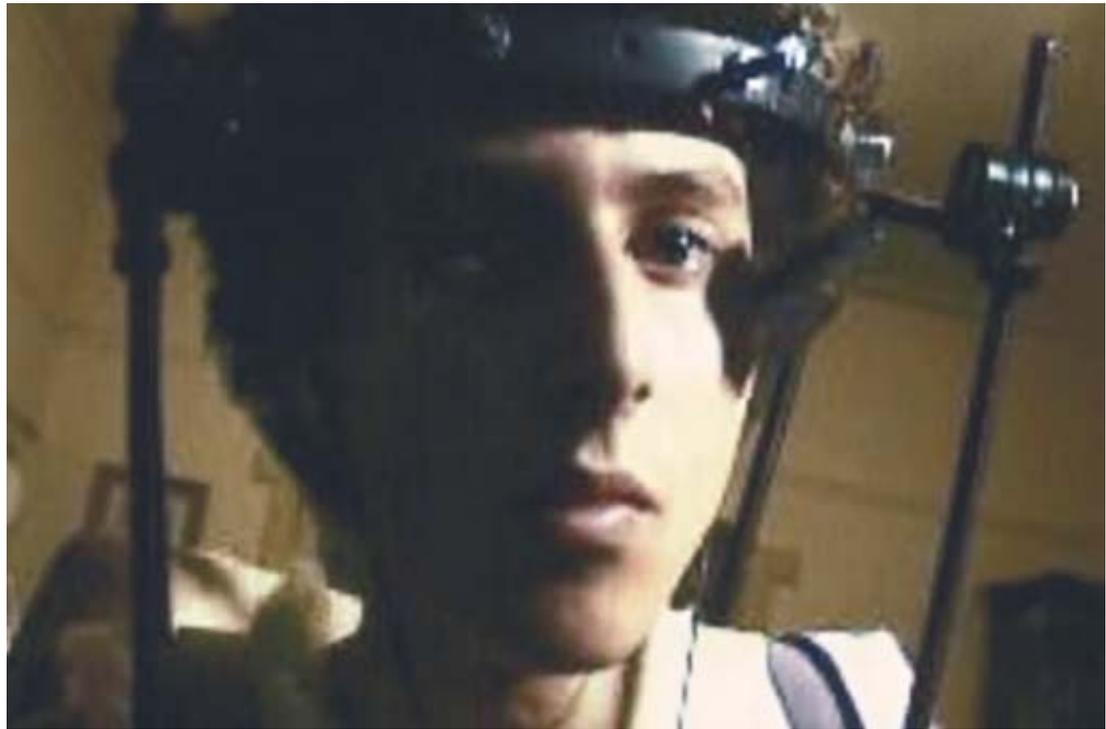
3x Weltfußballer des Jahres.

Weltmeister 1998.

Europameister 2000.

Zinédine Zidane, 32 Jahre.

3x





2002: Schwerer Snowboard-Unfall.
Gebrochenes Genick, zerschmetterter Wirbel.

1 mm von der Lähmung entfernt.

Vier Schrauben im Kopf plus ein Eisenkäfig zur Fixierung.

Der Albtraum von Lloyd Townsing.





54:05

Nur Monate später zurück im Wasser.

2004 im Wettkampf mit den besten Schwimmern Australiens.

100 m Freistil in 54:05.

Teilnehmer der olympischen Ausscheidungskämpfe in Australien.

Lloyd Townsing, 19 Jahre.





Klein. Schwach. Wenig Geld.
Und Kind einer allein erziehenden Mutter.
Die Kindheit von Justine Henin-Hardenne.



A
T
H
E
N
S
2
0
0
4

Nr. 1

Weltbeste Tennisspielerin 2003.

Siegerin der Australian, French und US Open.

Olympisches Gold in Athen 2004.

Justine Henin-Hardenne, 22 Jahre.

Schrecklicher Trainingsunfall mit 17 Jahren.

Völlig zerstörtes Knie.

Viele Operationen.

Karriere vorbei?

Janica Kostelić in St. Moritz 1999.

3x olympisches Gold, 1x Silber in Salt Lake City 2002.

Gewinnerin des Ski-Weltcups 2001 und 2003.

3x Weltmeisterin in 2005.

Janica Kostelić, 23 Jahre.

3x



Brief an die Aktionäre /// Seite 16

Mission /// Seite 22

Konzernstrategie /// Seite 24

Markenstrategien /// Seite 26

adidas /// Seite 28

Salomon /// Seite 30

TaylorMade-adidas Golf /// Seite 31

Global Operations /// Seite 32

Standorte /// Seite 34

Operative und Sport-Highlights /// Seite 36

Unsere Aktie /// Seite 38



Der Vorstand von adidas-Salomon

von links nach rechts:

Glenn Bennett, 41, Global Operations, Amerikaner

Erich Stammering, 47, Global Marketing und Nordamerika, Deutscher

Herbert Hainer, 50, Vorstandsvorsitzender, Deutscher

Michel Perraudin, 57, Global Human Resources, Key Projects & Corporate Services, Schweizer

Robin Stalker, 46, Finanzen, Neuseeländer

Sehr geehrte Aktionäre,

das Jahr 2004 war für adidas-Salomon überaus erfolgreich. Während unsere Mannschaften, Sportler und Produkte bei den herausragenden Sportereignissen wie der Fußballeuropameisterschaft und den Olympischen Sommerspielen im Mittelpunkt standen, erzielte unser Konzern ein beeindruckendes Umsatzwachstum sowie Rekorde bei Rohertragsmarge und Gewinn.

Alle unsere Regionen leisteten ihren Beitrag zu diesen Ergebnissen. Bei unseren globalen Zielen spielt der Erfolg in Nordamerika eine wesentliche Rolle. Dort steigerten wir den Umsatz mit stetig wachsenden Verbesserungen in jedem Quartal – ein deutliches Zeichen, dass unser Turnaround dort in vollem Gange ist. Wir verzeichneten kräftige, zweistellige Zuwachsraten in Asien und Lateinamerika und erzielten weitere Profitabilitätssteigerungen in unserem größten Markt, Europa. Alle Marken trugen zu diesem Erfolg bei. Ich bin daher überzeugt, dass wir stärker und wettbewerbsfähiger sind als jemals zuvor. Und, was noch wichtiger ist, unser Konzern ist trotz schwieriger Marktbedingungen im Jahr 2005 gut positioniert für ein weiteres Jahr herausragender Leistungen.

Lassen Sie mich auf einige der Höhepunkte des Jahres 2004 eingehen. Wir haben unseren Fokus noch stärker auf Produktinnovation und Technologie gerichtet. Besonders hervorzuheben sind hier der Laufschuh adidas_1 sowie der TaylorMade Driver r7[®] quad. Beide Produkte sind revolutionär. Der adidas_1 ist der erste intelligente Laufschuh, der sich während des Laufs dank eines eingebauten Mikroprozessors den individuellen Dämpfungsanforderungen optimal anpasst. Dieses Produkt kommt erst diesen Monat in den Handel, hat aber bereits auf der ganzen Welt für Schlagzeilen gesorgt und wurde von Popular Science, Time und anderen renommierten Magazinen als

Innovation des Jahres gefeiert. Der TaylorMade Driver r7® quad ist das erste Metallholz, das es dem Spieler erlaubt, die Gewichtsverteilung im Schlägerkopf zur Optimierung der individuellen Schwungeigenschaften anzupassen. Nur wenige Wochen nach der Markteinführung wurde der r7® zum meistgespielten Driver sowohl auf der US-amerikanischen als auch auf der europäischen PGA Tour. Und wir konnten unsere führende Position in der größten und profitabelsten Golfkategorie deutlich erhöhen.

Genauso revolutionär war auch der neue Ansatz unseres Unternehmens in Bezug auf Werbung und Kommunikation. Ich bin der Meinung, dass wir hier Vorreiter anstatt Nachahmer sein müssen. Und mit „Impossible Is Nothing“, unserer ersten weltweiten Markenkampagne, haben wir tatsächlich den Ton angegeben: Mit Sportlern der Vergangenheit, allen voran Muhammad Ali, und der Gegenwart aus verschiedenen Sportarten und Regionen unterstreicht diese Kampagne unsere Überzeugung, dass es im Sport, im Leben und bei unserer Marke adidas um das stete Bestreben geht, weiter zu kommen, Grenzen zu überwinden und Neuland zu betreten. Diese Kampagne bringt klar zum Ausdruck, wofür unsere Marken und unser Konzern stehen. Wenn Sie diese Meinung teilen, dann stehen Sie damit nicht allein. Die Resonanz auf diese Kampagne seitens der Konsumenten war überwältigend. Sie erhielt bisher 99 Auszeichnungen der weltweiten Kommunikationsbranche. Und im Jahr 2005 werden wir diese Kampagne noch weiter entwickeln und ausbauen.

Es wird in den kommenden Jahren von entscheidender Bedeutung sein, dass unsere Marken und Produkte „cool“ bleiben und mit führenden Sport- und Mode-Ikonen assoziiert werden. Mit David Beckham, dem wohl bekanntesten Sportler der Welt, stellten wir eine neue Kollektion von Produkten für Fußball und Freizeit vor, die uns dabei helfen wird, in der schnell expandierenden Fußball-Lifestyle-Kategorie zu wachsen. Außerdem haben wir unsere langjährige Partnerschaft mit der Hip-Hop-Queen Missy Elliott, deren charakteristische Schuhe und Textilien in ausgewählten Vertriebskanälen auf den Markt gekommen sind, mit einem offiziellen Vertrag besiegelt. Und wir gaben unsere Kooperation mit der Star-Designerin Stella McCartney bekannt, die die erste wahre Performance Design Kollektion für Frauen entworfen hat. Weitere aufregende adidas Partnerschaften drehen sich um unsere umsatz-

starken Basketballschuhe, den T-MAC und den Garnett, die innovative adidas Technologien mit den beiden besten Spielern im Basketball vereinen – NBA „Top Scorer“ Tracy McGrady und „Most Valuable Player“ Kevin Garnett. Im Jahr 2005 werden wir diese Partnerschaften weiter intensivieren.

Die größten Sportereignisse des Jahres 2004 – die Fußballeuropameisterschaft und die Olympischen Sommerspiele – waren eine hervorragende Bühne für adidas-Salomon Produkte und Athleten. Bei der Fußballeuropameisterschaft ging die von adidas gesponserte griechische Nationalmannschaft, die niemals zuvor ein Spiel bei einem wichtigen Turnier gewonnen hatte, als Sieger hervor und zeigte damit, dass auch im Weltklasse-Fußball tatsächlich nichts unmöglich ist. Ihr Sieg verstärkte die Position von adidas als klare Nummer eins im Fußball. Bei den Olympischen Spielen wurden wir unserer Tradition als der authentische Sport-Konzern gerecht, indem wir nicht nur eine Sponsorenrolle bei diesem Ereignis übernahmen, sondern auch fast die Hälfte aller Athleten ausstatteten, darunter Stars der Spiele wie Justine Henin-Hardenne, Ian Thorpe, Roman Sebrle und Elena Isinbayewa.

Es gab im Jahr 2004 noch viel mehr Erfolge, die ich hier aufzählen könnte. Am wichtigsten dabei ist aber die Tatsache, dass sie nicht von ungefähr kamen. Die Leistungen von adidas, Salomon und TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2004 sind das Resultat eines jahrelangen intensiven Engagements zur Erhöhung unserer Präsenz und Dynamik.

Ein ähnlicher Einsatz hat sich in Gestalt von ausgezeichneten Finanzergebnissen ausgezahlt. Wir steigerten den Umsatz währungsbereinigt um 7% mit Verbesserungen bei allen Marken und Regionen. Wir erzielten eine Rohertragsmarge auf Rekordniveau. Die Hauptfaktoren, die dazu beitrugen, waren günstige Währungsentwicklungen, reduzierte Lagerräumungsverkäufe, unser verbesserter Produktmix sowie verstärkte eigene Einzelhandelsaktivitäten. Wir haben im Jahr 2004 unsere operativen Aufwendungen erhöht, um unsere Präsenz bei den zwei wichtigsten Sportereignissen des Jahres zu optimieren, aber auch um unser Wachstum in Nordamerika und Asien zu beschleunigen sowie um unsere Skiproduktion bei Salomon umzustrukturieren. Trotzdem konnten wir unsere operative Marge auf 9,0% ausbauen und unseren Gewinn um 21% auf 314 Millionen Euro steigern.

Das ist ein Rekordergebnis und eine mehr als doppelt so hohe Steigerungsrate verglichen mit unserer ursprünglichen Erwartung zu Beginn des Geschäftsjahres.

Wir haben außerdem wesentliche Fortschritte bei der Verbesserung der Finanzkraft des Konzerns gemacht. Infolge unserer starken operativen Performance und unserer weiterhin strikten Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals konnten wir unsere Finanzverbindlichkeiten um fast 40 % auf 594 Millionen Euro reduzieren und haben damit unser Ziel, einen Verschuldungsgrad zwischen 45 % und 50 % zu erreichen, übertroffen.

Wir haben eine wesentliche Wertschöpfung erzielt und wollen sicherstellen, dass unsere Aktionäre an diesem Erfolg teilhaben. Als allererstes haben wir vor, unsere Dividende in diesem Jahr deutlich zu erhöhen. Im Mai werden wir den Aktionären eine Dividendenerhöhung um 30 % sowie eine langfristige Veränderung unseres Ausschüttungssatzes vorschlagen, wobei sich der definierte Korridor von zwischen 15 % und 20 % des Gewinns künftig auf zwischen 15 % und 25 % erweitern soll. Darüber hinaus werden wir auch ein Aktienrückkaufprogramm initiieren, bei dem wir vorhaben, bis zu 10 % unserer Aktien zu erwerben. Wir wissen die Unterstützung, die uns in den letzten Jahren für unsere Strategie und unsere Entscheidungen entgegengebracht wurde, zu schätzen und wissen ebenfalls um unsere Verantwortung unseren Aktionären gegenüber – jetzt und in Zukunft. Obwohl die Aktienkursentwicklung für uns weiterhin als der direkteste Weg zur Steigerung des Shareholder Value gelten wird (so zählten wir im Jahr 2004 erneut zu den drei Top-Performern im DAX), sind wir überzeugt, dass Dividenden und Aktienrückkäufe wichtige Instrumente sind, um für Sie, die Eigentümer unseres Konzerns, den Ertrag weiter zu steigern.

Wie ich bereits eingangs erwähnte, wird 2005 ein weiteres aufregendes Jahr für adidas-Salomon werden. Durch die Verbesserungen, die wir 2004 erreicht haben, verfügen wir über eine starke Wettbewerbsdynamik – und diese wollen wir beibehalten.

Die Herausforderungen sind klar: Wir wollen sicherstellen, dass der Turnaround von adidas in Nordamerika weiterhin an Fahrt gewinnt. Wir wollen unsere führende Marktposition in Europa in einem zunehmend ange-

spannten Einzelhandelsumfeld weiter ausbauen. Und wir wollen Salomon umstrukturieren, um dort die Profitabilität zu erhöhen. Wir wollen zudem unsere Strategie fortführen, den adidas-Salomon Konzern auf nachhaltiges Wachstum auszurichten. Wir haben in diesem Jahr bereits unsere Sponsorenrolle bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking bekannt gegeben. Zudem haben wir Chelsea FC, die Nummer eins im englischen Fußball, unter Vertrag genommen und unsere führende Stellung bei allen Fußballweltmeisterschaften bis 2014 durch die Verlängerung unserer Partnerschaft mit der FIFA weiter ausgebaut. Und das Jahr hat gerade erst begonnen.

Innovationen bei Design und Technologie werden 2005 erneut unsere Spitzenposition unterstreichen. Freuen Sie sich zum Beispiel auf die ersten attraktiven Produkte für die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland – darunter der offizielle Spielball – die wir in der zweiten Jahreshälfte präsentieren werden.

Zum Schluss möchte ich die Gelegenheit wahrnehmen, allen adidas-Salomon Mitarbeitern für ihren Einsatz und ihr Engagement während des vergangenen Jahres zu danken. Ich bin überaus zuversichtlich, dass wir die richtigen Mitarbeiter haben, mit denen unser Konzern die nächste Stufe auf der Erfolgsleiter erklimmen kann.

Rekordergebnisse, eine fokussierte Strategie und attraktive Produkte in der Pipeline – die Voraussetzungen für adidas-Salomon stimmen. Mit der Stärkung unserer Position wachsen auch unsere Ambitionen. Eins steht fest: „Impossible Is Nothing“ gilt auch für das Jahr 2005 und darüber hinaus!

Mit freundlichen Grüßen,



Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender
März 2005

adidas-Salomon

strebt danach, der weltweit führende Anbieter der Sportartikelindustrie zu sein mit Sportmarken, die auf Leidenschaft für den Sport sowie sportlichem Lifestyle basieren.



Wir orientieren uns an unseren Konsumenten.

Das bedeutet, dass wir ständig die Qualität, das Design und das Image unserer Produkte und unsere organisatorischen Strukturen verbessern, um den Erwartungen des Konsumenten gerecht zu werden, diese sogar zu übertreffen und ihm dadurch den höchsten Mehrwert zu schaffen.



Wir sind führend bei Innovation und Design

und streben danach, Sportlern auf jedem Niveau mit jedem Produkt, das wir auf den Markt bringen, zu Spitzenleistungen zu verhelfen.



Wir sind ein internationales Unternehmen,

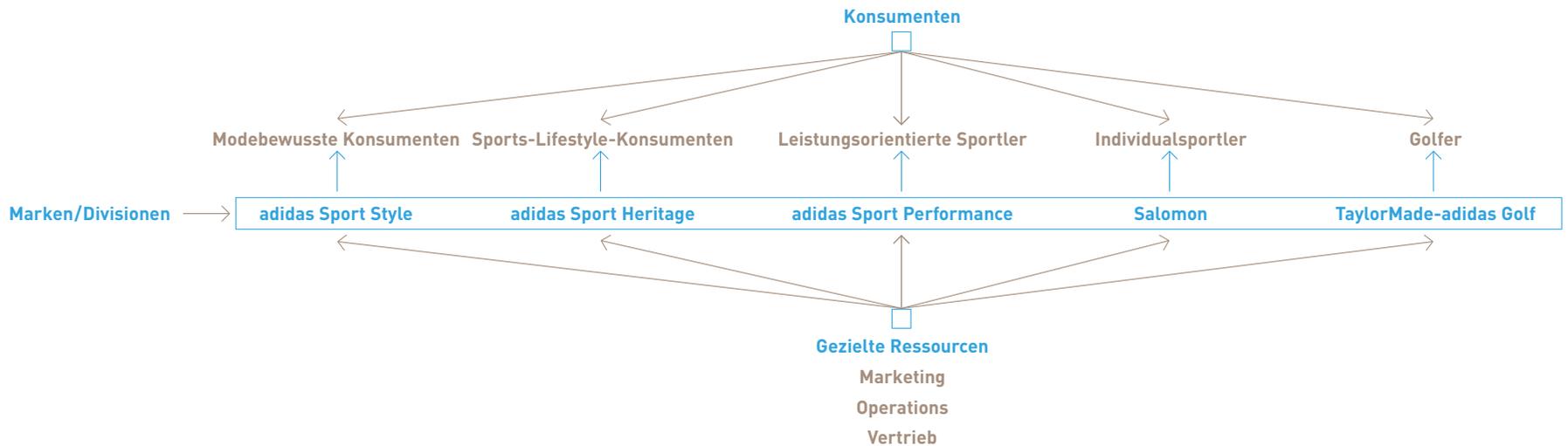
das sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handelt, kreativ ist und seinen Mitarbeitern und Aktionären finanzielle Attraktivität sichert.



Wir sind der fortwährenden Stärkung
unserer Marken und Produkte verpflichtet, um unsere Wett-
bewerbsposition und Finanzkraft zu verbessern.



Mittelfristig werden wir
unsere führende Marktposition in Europa weiter ausbauen,
unseren Marktanteil bei Sportschuhen in den USA erweitern
und in Asien und Lateinamerika der am schnellsten
wachsende große Sportartikelanbieter sein.
Das daraus resultierende Umsatzwachstum wird – in Verbindung
mit strikter Kostenkontrolle und einer Verbesserung
des kurzfristigen Betriebskapitals – eine überproportionale
Gewinnsteigerung vorantreiben.



Unsere Strategie

Das Ziel von adidas-Salomon ist es, die Führungsposition im Sportartikelmarkt zu übernehmen. Deshalb sind wir stets darum bemüht, unsere Marken zu stärken und weiter zu entwickeln. Wir bauen dabei auf fünf strategischen Grundpfeilern auf, um den Einfluss unserer Marken bei den Konsumenten zu optimieren und die Profitabilität unserer Marken voranzutreiben.

Konsumentenorientierte Struktur

Die Fähigkeit, die Wünsche und Bedürfnisse von Konsumenten zu antizipieren und zu erfüllen, ist eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung starker Marken. adidas-Salomon verfügt über eine Konzernstruktur, die es uns erlaubt, unsere Markenwerte gezielt mit den Erwartungen und Aspirationen der Konsumenten in Einklang zu bringen. Dies ist einzigartig in unserer Branche, in der eine Dreiteilung in die Bereiche Schuhe, Bekleidung und Zubehör üblich ist, und stellt einen deutlichen Wettbewerbsvorteil für unseren Konzern dar.

Ausbau der führenden Stellung bei Design und Innovation

Kaufverhalten und Markenbewusstsein bei Sportartikeln werden stark von topaktuellem Design und marktführenden Technologien beeinflusst, die den Konsumenten ansprechen und überzeugen. Bei adidas-Salomon entwickeln wir deshalb laufend neue, innovative Designs und Technologien. Wir beabsichtigen, pro Jahr mindestens eine wichtige neue Technologie oder technische Weiterentwicklung auf den Markt zu bringen. Unsere wichtigsten Innovationen für das Jahr 2005 stellen wir im Ausblick dieses Berichts vor.

Führungspositionen in allen wichtigen Absatzmärkten

Wir wollen zu den Besten gehören. Unser Ziel ist es, in allen unseren Absatzmärkten und Kategorien die Nummer eins oder die Nummer zwei zu sein. Um unser Umsatzwachstum voranzutreiben, werden wir unsere Key Account-Aktivitäten intensivieren, den eigenen Einzelhandel ausbauen und unseren Fokus auf ausgewählte Konsumentengruppen (z. B. Frauen) verstärken. Geografisch betrachtet setzen wir zunächst in Europa an, und zwar mit unserem Programm „Winning in Europe“. Damit werden wir in den kommenden Jahren unsere führende Position weiter ausbauen und unser Umsatz- und Gewinnwachstum vorantreiben. In Nordamerika besteht unser Ziel darin, unseren Marktanteil und unsere Profitabilität innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre deutlich zu steigern. In Asien wollen wir uns mit Spitzenpositionen in allen wichtigen Absatzländern der Region als Marktführer etablieren. Und in Lateinamerika erwarten wir eine weitere Fortsetzung des starken Wachstums des Jahres 2004.

Operationale Stärke

Großartige Produkte und erstklassiges Marketing sind absolute Voraussetzungen für den Erfolg in unserer Branche. Ausschlaggebend für Umsatzwachstum sind jedoch auch kontinuierlich fristgerechte Lieferungen an den Einzelhandel, die Zusicherung bester Qualität und die Bereitschaft, für unsere Konsumenten das entscheidende Mehr an Leistung zu bringen. Unser Hauptaugenmerk gilt vor allem der Verkürzung und Straffung unserer globalen Beschaffungskette, unserem Einsatz für bestmögliche Sozial- und Umweltstandards sowie der Verbesserung unseres Kundenservice.

Schwerpunkt Finanzkraft

Von einem Marktführer erwartet man außerordentliche Leistungen, und wir wissen, dass Umsatz- und Gewinnwachstum entscheidende Erfolgsfaktoren sind. Wir sind jedoch ebenso von der Wichtigkeit anderer Leistungsindikatoren überzeugt, insbesondere der operativen Marge. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2006 eine operative Marge von 10% zu erreichen, und sind überzeugt, hier innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre zu den Branchenbesten zu gehören. Zusätzlich bleiben eine strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals sowie die Generierung eines deutlichen Free-Cashflow weiterhin im Fokus. Gleichzeitig werden wir uns voll und ganz dafür einsetzen, den Ertrag für unsere Aktionäre zu steigern, was unser neues Aktienrückkaufprogramm und die erhöhte Dividende unterstreichen.



adidas

adidas Sport
Performance

adidas Sport
Heritage

adidas Sport
Style

Die größte adidas Division (82% der adidas Umsatzerlöse) bietet innovativste Produkte für Athleten auf der ganzen Welt. Technologische Innovation und Leidenschaft für Leistung sind die Eckpfeiler dieser Division.

Früher innovativ, heute klassisch, immer authentisch. Durch die Sport Heritage Division (18% der adidas Umsatzerlöse) erreicht die einzigartige und authentische Tradition von adidas den Sports-Lifestyle-Markt.

Die in Zusammenarbeit mit Yohji Yamamoto entworfene Y-3 Kollektion steht für die Zukunft von Sportswear: eine einzigartige Mischung von Sport, Mode und hervorragender Verarbeitung. Mit adidas Sport Style wenden wir uns an den kosmopolitischen, modebewussten Konsumenten.

Markenstrategien

Eine der größten Stärken unseres Konzerns ist unsere Markenvielfalt. Jede Marke hat ihre ganz eigene Identität. Jede ist auf die Bedürfnisse eines spezifischen Sektors im Sportartikelmarkt ausgerichtet. Diese Unterscheidung ist enorm wichtig, und sie hilft uns, unsere Wirkung bei den Konsumenten zu maximieren. Auf den folgenden Seiten finden Sie eine strategische Übersicht unserer Marken.



Salomon

Salomon

Salomon ist die „Freedom-Action-Sport“ Marke. Als weltweite Nummer eins für Wintersportprodukte mit führenden Positionen im Alpin-, Ski Nordisch- und Snowboard-Bereich baut Salomon auch aktiv seine Präsenz bei Sommer- und alternativen Sportarten sowie bei Softgoods aus. Alle Produkte sind äußerst innovativ und leistungsorientiert.

Mavic-adidas Cycling

Mavic-adidas Cycling verbindet die Stärken von Mavic bei hochwertigen Felgen, Laufrädern und anderen Radkomponenten mit der Expertise von adidas Cycling bei Softgoods, d. h. Schuhen, Bekleidung und Zubehör.

Bonfire

Bonfire ist ein Anbieter von Snowboard-spezifischer Bekleidung mit einem besonderen Schwerpunkt auf Lifestyle, Innovation und progressivem Design.

Arc'Teryx

Arc'Teryx ist der führende nord-amerikanische Spezialist im Bereich Outdoor-Bekleidung, Kletterausrüstung und hochwertiger Textilien.

Cliché

Cliché ist eine der führenden Skateboard-Marken Europas. Cliché vertreibt Skateboard-Ausrüstung und Bekleidung.

TaylorMade-adidas Golf

TaylorMade

TaylorMade bietet ein komplettes Sortiment an Golfschlägern und Accessoires an. Die Marke gehört zu den führenden der Golfbranche und ist die Nummer eins bei Metallhölzern.

adidas Golf

adidas Golf zählt zu den Top-Anbietern von Golfschuhen und Golfbekleidung in Premium-Qualität.

Maxfli

Maxfli entwirft und entwickelt hochwertige Golfbälle und -accessoires.

adidas adidas ist auf die Bedürfnisse von drei sportorientierten Konsumentengruppen ausgerichtet: Die Sport Performance Division spricht sportspezifische Bedürfnisse von Athleten aller Leistungsstufen an. Sport Heritage zielt auf Trendsetter ab, die sportliche Streetwear mit authentischer Herkunft bevorzugen. Sport Style wurde für junge kosmopolitische Konsumenten konzipiert, die an exklusiver, modischer Sportbekleidung interessiert sind. Durch diese Dreiteilung ist es uns möglich, innovative Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, die den unterschiedlichen Anforderungen der heutigen Verbraucher am besten gerecht werden.

adidas Sport Performance: Fokus auf Funktion und Innovation

adidas Sport Performance bietet funktionelle und innovative Produkte in allen unseren Sportkategorien. Unsere fünf Hauptkategorien sind Running, Fußball, Basketball, Tennis und Training. In all diesen Bereichen nehmen wir derzeit den weltweit ersten oder zweiten Platz ein und bringen jede Saison interessante neue Produkte auf den Markt. Im Jahr 2005 gehören zu unseren wichtigsten Initiativen wieder die weitere kommerzielle Umsetzung unserer wichtigsten Technologien, die gezielte Unterstützung der Kategorien Running und Basketball sowie die globale Werbekampagne mit dem Titel „Impossible Is Nothing“.

Impossible Is Nothing – das Unmögliche möglich machen: Die Philosophie von adidas steht im Vordergrund der Markenkampagne

adidas begann das Jahr 2004 mit der außerordentlich erfolgreichen Markenkampagne „Impossible Is Nothing“. In 2005 werden wir diese Botschaft weiter unterstreichen. Wir werden „Impossible Is Nothing“ auf innovative und herausfordernde Weise präsentieren und damit unsere Konsumenten weiter inspirieren und involvieren. Wie auch im Jahr 2004 werden wir die Zugkraft des Sports feiern und unsere Überzeugung demonstrieren, dass getreu unserem Motto nichts unmöglich ist. Diese integrierte Kommunikationskampagne wird von zahlreichen adidas Sportlern aus verschiedenen Kategorien unterstützt, die unseren Wunsch teilen, Grenzen zu überwinden und das Unmögliche in Frage zu stellen.

Running mit neuen Technologien und Produkten auf dem Weg zur Spitzenposition

Running ist weltweit die größte Sportschuhkategorie und ein Bereich, in dem adidas traditionell stark ist. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, bei Design, Innovation und Performance sowie letztendlich auch beim Umsatz führend zu sein. Im März bringen wir ein revolutionäres Produkt auf den Markt: den adidas_1. Dies ist der erste Schuh mit einem eingebauten Mikroprozessor für intelligente Dämpfung, die sich ständig automatisch an die individuellen Bedürfnisse der Sportler und an die sich ändernde Bodenbeschaffenheit anpasst. Zudem werden wir mit einer neuen Version des Ground Control System™ im adiStar Control und mit neuen ClimaCool® und a3® Produkten auf unseren erfolgreichen Technologien aufbauen. Darüber hinaus werden wir im Jahr 2005 den Running-Markt durch die Weiterentwicklung unserer drei gut etablierten Produktreihen verstärkt in Angriff nehmen. Die Produktfamilie adiStar umfasst Premium-Produkte mit unseren neuesten Technologien, die Supernova-Reihe wartet mit hochfunktionellen Produkten mit unseren bewährtesten Technologien auf, und zur Response-Serie gehören Performance Produkte mit unseren am weitesten verbreiteten Technologien. Diese Innovationen und unsere anderen überzeugenden Running-Produkte werden durch intensive weltweite Marketing- und Kommunikationsaktivitäten unterstützt. Wir werden unter den Läufern auf allen Ebenen Begeisterung hervorrufen, indem wir die innovativsten Produkte anbieten.

Schwerpunkt Fußball

Die UEFA EURO 2004™ Fußball-Europameisterschaft in Portugal bestätigte erneut unsere Führungsposition in dieser Kategorie. Unsere Sponsortätigkeit für Teams wie die griechische Nationalmannschaft, die die Europameisterschaft gewann, sowie den FC Bayern München, Real Madrid, AC Mailand und Ajax Amsterdam oder Spieler wie David Beckham und Zinédine Zidane stellt unser Geschick bei der Auswahl wichtiger Partner unter Beweis. Im Jahr 2005 werden wir mit exklusiven Performance-Produkten und einer komplett neuen persönlichen Lifestyle-Textilkollektion weiter auf David Beckham, einem globalen Aushängeschild für Fußball und Lifestyle, aufbauen. Eine neue Schuh- und Bekleidungskollektion wird außerdem unsere Präsenz auf dem Fußball-Lifestyle-Markt verstärken. Die Kollektion beinhaltet Produkte im Look von tatsächlichen Performance-Produkten sowie neu entworfene, fußballinspirierte Produkte. Gleichzeitig bereiten wir uns schon jetzt intensiv auf die Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland vor. Als offizieller Sponsor, Ausrüster und Lizenznehmer des Events werden wir mit zahlreichen Produkt- und Marketinginitiativen unsere anhaltende, weltweite Dominanz auf dem Fußballmarkt sicherstellen.

Basketball: Die Dreier-Offensive

Basketball ist ein rasant wachsender Bereich in den USA und ein wichtiger Faktor für künftiges Wachstum in dieser Region. Für die Saison 2004/2005 sind drei der besten und inspirierendsten NBA Spieler Mitglieder der adidas Familie: Tracy McGrady, Kevin Garnett und Tim Duncan. Darüber hinaus haben wir Dwight Howard, den ersten NBA Draft Pick 2004, das New York Highschool Wunderkind Sebastian Telfair, zwei weitere Draft Picks der ersten Runde sowie den „Most Valuable Player“ der NBA Finals 2004 Chauncey Billups unter Vertrag genommen. Wir werden unsere Superstars durch fortlaufende Innovationen effektiv unterstützen und im Jahr 2005 für jeden unserer drei Top-Spieler neue individuelle Produkte vorstellen. Der T-MAC 5, getragen von Tracy McGrady, wird im November 2005 auf den Markt kommen. Tim Duncan wird den D-Cool mit KlimaCool® Technologie tragen, und im Februar dieses Jahres wurde der zweite nach Kevin Garnett benannte Schuh, der KG 2, eingeführt. In 2005 bietet adidas das umfassendste Basketball-Produktangebot der Firmengeschichte an und wird in diesem Bereich ein deutliches Wachstum verzeichnen.

adidas Sport Heritage: Verstärkte Konzentration auf Nordamerika

Die adidas Sport Heritage Division richtet sich an junge Sports-Lifestyle-Konsumenten, die trendige Streetwear mit authentischer Herkunft suchen. Unser Ziel dabei ist, adidas als bevorzugte Marke auf dem weltweiten Sports-Lifestyle-Markt zu etablieren. Die Division hat sich seit ihrer Entstehung im Jahr 2000 inzwischen als eine der wichtigsten Trendmarken bei den Sports-Lifestyle-Konsumenten durchgesetzt. Der bewusst begrenzte Vertrieb sichert die Besonderheit der Marke und ist ein wichtiger Faktor für die Entwicklung dieser Division. Eine energische Strategie im Bereich eigener Einzelhandel wird uns darüber hinaus bei der kommerziellen Umsetzung des Erfolgs helfen. In 2005 werden wir unsere Offensive im Lifestyle-Markt fortsetzen und uns durch eine konzentrierte Marktsegmentierung mit aufregenden neuen Konzepten direkt an die Lifestyle-Konsumenten von heute wenden. Zudem werden wir den Vertrieb unserer Fashion-Produkte ausbauen und uns verstärkt auf den nordamerikanischen Markt konzentrieren. Mittelfristig rechnen wir damit, dass diese Division insgesamt rund 25% bis 30% der Umsatzerlöse von adidas erwirtschaften wird.

adidas Sport Style: Zugkraft der Marke ausbauen

Die adidas Sport Style Division geht 2005 in ihr drittes Jahr. Unsere Y-3 Kollektion, die wir zusammen mit dem Designer Yohji Yamamoto entwickeln, hilft uns, unsere Marke auch in das Bewusstsein kosmopolitischer Konsumenten zu rücken, die exklusive, trendige Freizeitprodukte mit sportlicher Note suchen. Durch Yamamotos starke Präsenz in diesem Bereich sind wir in der Lage, die Zugkraft der Marke adidas auszubauen. Die Produktreihe wird nur über modeorientierte Anbieter in Europa, Nordamerika und Asien vertrieben. Markantes Design in Verbindung mit höchster Qualität hebt Y-3 klar von anderen Produkten auf dem Markt ab.

Salomon Salomon hat seinen Ursprung im Wintersport und ist sowohl in Sachen Umsatz als auch bei den Produktinnovationen der weltweite Marktführer. Um eine bessere saisonale Ausgewogenheit zu erzielen, haben wir unsere Aktivitäten in den letzten Jahren über den Wintersport hinaus erweitert. Wir haben Führungspositionen bei Produkten in den Bereichen Radsport, Outdoor-Schuhe und Inline-Skating aufgebaut und kürzlich unser Portfolio auch auf Bereiche wie Skateboarding und Surfing ausgedehnt. Wir sind überzeugt, dass unsere Konsumenten daran interessiert sind, Neues zu erleben, Erfahrungen zu sammeln – und dass jeder Sportler Spitzenleistungen erbringen möchte. Wir vertreten auch den Standpunkt, dass alle Konsumenten höchste Zuverlässigkeit, optimalen Komfort und perfekte Funktionalität verdienen, um sich auf die eigentliche Hauptsache konzentrieren zu können: den Spaß am Sport.

Salomon: Beschleunigtes Wachstum bei Softgoods

Salomon hat sich der Herstellung von hochwertigem Sportzubehör verschrieben. So bringen wir im Jahr 2005 beispielsweise zahlreiche Innovationen auf den Markt, darunter neue Produkte in allen wichtigen Wintersportkategorien (siehe Konzernlagebericht/Ausblick). Die wichtigste Komponente unseres künftigen Wachstums wird allerdings auch die Expansion unseres Produktspektrums bei den Salomon Softgoods sein. In 2005 werden wir unsere „Women Will“ Kollektion vorstellen. Diese Kollektion soll Frauen zwischen 20 und 35 ansprechen, die Spaß an Freedom Action Sports haben. Sowohl die Schuhe als auch die Bekleidungsprodukte dieser Kollektion zeichnen sich durch einzigartiges Styling und außergewöhnliche Details aus und sind abgestimmt auf unsere Zubehörkollektionen für Damen.

Mavic-adidas Cycling: Erfolgreiche Nutzung von Synergien im Radsport-Geschäft

Mavic setzt den Standard als führende Marke für qualitativ hochwertige Felgen und Laufräder für Mountainbikes und Straßenrennräder. Im Jahr 2003 wurden Radsportprodukte von adidas in diesen Geschäftsbereich integriert, so dass wir uns nun als Allround-Anbieter von Sportzubehör und Softgoods für den Radsport positionieren können. Für das Jahr 2005 erwarten wir in diesem Bereich ein beschleunigtes Wachstum durch die Markteinführung von innovativen Laufrädern sowie neuen Schuh- und Bekleidungskollektionen.

Bonfire: Die ultimative Snowboard-Bekleidung

Bonfire entwickelt hochfunktionelle Bekleidung für den Snowboard-Sektor und ist bekannt für extrem wasserabweisende, äußerst atmungsaktive Produkte mit zahlreichen sportspezifischen Designmerkmalen. Für das Jahr 2005 planen wir die Einführung neuer technischer Innovationen sowie den weiteren Ausbau unserer Damenkollektion.

Arc`Teryx: Die Referenzmarke bei technischer Outdoor-Bekleidung

Arc`Teryx ist auf dem nordamerikanischen Markt die Referenz für technische Outdoor-Bekleidung. Die Marke hat bereits eine Vielzahl an Produktinnovationen hervorgebracht, wie z.B. technische Oberbekleidung, Sicherungsgurte, Lagensysteme und hochwertige Rucksäcke. Diesen Erfolg wollen wir künftig erweitern, indem wir weiterhin einzigartige, innovative Bekleidung für Outdoor-begeisterte Sportler mit hohen Ansprüchen entwickeln.

Cliché: Trendsetter beim Skateboarding

Cliché ist eine führende europäische Skateboard-Marke und konnte in den letzten Jahren kräftige Zuwächse verzeichnen. Für 2005 besteht unser Hauptziel darin, unser internationales Vertriebsnetz weiter zu stärken, um anhaltendes Wachstum in diesem Bereich sicherzustellen.

TaylorMade-adidas Golf

Seit über 25 Jahren definiert TaylorMade die Leistungsgrenzen mit innovativen Metallhölzern wie dem Tour Burner™, dem Burner® Bubble®, der 300 Series®, der R500 Series™ und jetzt dem r7® quad immer wieder neu. Diese Schläger haben den Ruf von TaylorMade als der weltweit führende Anbieter von hochwertigen Metallhölzern untermauert. Dazu beigetragen hat auch der anhaltende Erfolg der Spieler, die auf unsere Ausrüstung vertrauen. Im Jahr 2004 waren dies unter anderem Retief Goosen, US Open Champion, Todd Hamilton, Gewinner der Open Championship, und Sergio Garcia, Ryder Cup Sieger. Die hochwertige Golfausrüstung von TaylorMade wurde nicht nur für Tour-Profis entwickelt, sondern für alle Golfer, die den Ball noch weiter, gerader und präziser schlagen wollen. TaylorMade-adidas Golf vermarktet alle wichtigen Golfprodukte wie z. B. Eisen, Hybrids, Wedges, Putter, Bälle, Schuhe und Bekleidung. Unser Hauptaugenmerk gilt der Entwicklung von authentischen und innovativen Produkten, die Qualität und Performance auf allerhöchstem Niveau bieten.

TaylorMade profitiert von Innovationen

Mit dem r7® quad Driver brachte TaylorMade im Jahr 2004 eine revolutionäre Innovation auf den Markt, die bei Medien, Tour-Profis und Freizeitgolfern weltweit im Mittelpunkt des Interesses stand. Der r7® quad war der meistgespielte Driver auf der US-amerikanischen und europäischen PGA Tour und wurde bei 14 Turniersiegen eingesetzt, unter anderem bei den US Open, der PGA Championship und der Tour Championship. Auch bei den Konsumenten hinterließ der r7® quad großen Eindruck, ebenso der r5™ dual D und r5™ dual N, zwei überaus fehlertolerante Driver mit der gleichen Technologie wie der r7® für Weite und Präzision. Der TaylorMade Rescue® Mid war der beliebteste Hybrid bei Tour-Profis und Konsumenten. Das soll sich in 2005 fortsetzen. Im Bereich Eisen führten wesentliche Verbesserungen unserer rac™ Eisen-Technologie zur Präsentation von neuen Versionen unserer rac™ OS und rac™ LT Modelle sowie des neuen rac™ TP Forged Eisen. Außerdem stehen neue Innovationen in der Kategorie Putter an.

adidas Golf baut Bekleidungsgeschäft deutlich aus und erwartet anhaltendes Wachstum

Schuhe von adidas Golf werden auf den Profi-Golf-Touren weltweit dank ihrer Top-Performance-Technologien nach wie vor sehr viel getragen. Unsere weltbekannten drei Streifen haben sich im Golfsport schnell zum Symbol für Komfort, Performance und Style entwickelt, und das nicht nur bei Schuhen. Aufgrund der intelligenten Technologien und des innovativen Designs, die in ClimaStorm und ClimaShell Oberbekleidung sowie in ClimaCool® Textilien Verwendung finden, hat sich adidas Golf bei Golfern als Marke für hochwertige Golfbekleidung schnell einen Namen gemacht. Insbesondere die Beliebtheit von ClimaCool® hat uns dabei geholfen, unser Geschäft im Bereich Bekleidung in 2004 deutlich auszubauen. Für das Jahr 2005 erwarten wir anhaltendes, kräftiges Wachstum.

Maxfli hat Verbesserung des Markenimage fest im Visier

Der Noodle®, der in der beliebten „long & soft“ Golfballkategorie weiterhin eine wichtige Rolle spielt, trug maßgeblich zum anhaltend großen Erfolg der Marke Maxfli in 2004 bei. Mit der Unterstützung eines kreativen, neuen Marketingprogramms erwarten wir, dass der Noodle® in 2005 auf Erfolgskurs bleiben und weitere Marktanteile hinzugewinnen wird. Ebenso dürfte Maxfli von den vielen, für 2005 vorgesehenen Produkteinführungen, darunter der BlackMAX® Golfball, deutlich profitieren. Der BlackMAX® wurde in Zusammenarbeit mit Tour-Profis entwickelt und ist ein weiterer wichtiger Schritt zur Wiederherstellung des Image von Maxfli als hochwertige Performance-Marke.

Global Operations Global

Operations, das internationale Beschaffungsteam von adidas-Salomon, koordiniert die Entwicklung, kommerzielle Umsetzung und Herstellung unserer Produkte und ist zudem verantwortlich für die Optimierung der Beschaffungskette. Diese Supply Chain ist in zwei Zyklen gegliedert: Produktentwicklung und Beschaffung. Die Produktentwicklung umfasst alle Aktivitäten vom ersten Konzept bis hin zum fertigen Produkt, das heißt Design, Entwicklung und Kommerzialisierung. Der daran anschließende Beschaffungszyklus setzt sich aus Bestellwesen, Herstellung und Distribution zusammen. Wir arbeiten weiterhin konsequent an dem Ziel, eine wesentliche und dauerhafte Optimierung sowohl in der Produktentwicklung als auch im Bereich Beschaffung zu erreichen, um dadurch Qualität, Kosten und Auslieferung unserer Produkte zu optimieren.

Konsequente Initiativen zur Optimierung der Supply Chain

In 2004 standen zwei Initiativen im Vordergrund: die Vollendung unserer Umstrukturierung im Bekleidungsbereich sowie die weitere Konsolidierung unseres Zulieferernetzes, speziell im Hinblick auf die Aufhebung der Quoten im Bekleidungsbereich im Jahr 2005. Diese Initiativen ermöglichen uns in Zukunft noch flexiblere und innovativere Supply Chain Programme, mit denen wir die Anforderungen vielfältiger, dynamischer Märkte erfüllen können. Zudem ist es uns dadurch möglich, von der zunehmenden Handelsliberalisierung zu profitieren. Auch bei der Entwicklung und Kommerzialisierung bahnbrechender neuer Produkttechnologien haben wir bedeutende Fortschritte erzielt. In 2004 liefen sowohl bei Schuhen als auch bei Bekleidung erfolgreiche Sonderprojekte zur Reduzierung der Vorlaufzeiten. Inzwischen kommen viele der Erfahrungen aus unserer „Apparel Breakthrough“ Initiative, die zu einer Reduzierung der Vorlaufzeiten für Entwicklung und Umsetzung geführt haben, auch im Schuh- und Sportzubehörbereich zur Anwendung. Unser Ziel ist es, eine erstklassige, verlässliche und flexible Supply Chain aufzubauen. Dazu werden wir unser Zulieferernetz fortlaufend verbessern, Initiativen für schlanke Fertigung verstärken, Investitionen in innovative Technologien erhöhen und unsere Präsenz an den Produktionsstandorten ebenso wie unsere Qualitätsprogramme stärken.

Vertragshersteller produzieren adidas-Salomon Produkte

Die überwiegende Mehrheit der adidas-Salomon Produkte wird von unabhängigen Vertragsherstellern produziert, die von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Herstellung und Lieferung unserer Produkte erhalten. Um die hohen Qualitätserwartungen unserer Kunden zu erfüllen, werden außerdem strenge Qualitäts- und Betriebskontrollen durchgeführt (siehe unseren Sozial- und Umweltbericht).

Fortlaufende Maßnahmen zur weiteren Optimierung des Zulieferernetzes

Die Qualität unserer Zulieferer und gute Lieferantenbeziehungen sind maßgebliche Faktoren für die Ergebnisse unserer Global Operations Aktivitäten wie auch für den Erfolg des Konzerns (siehe Konzernlagebericht/Risikomanagement). Deshalb wird es für adidas-Salomon zunehmend notwendig, aktiv die Optimierung des Zulieferernetzes voranzutreiben. Zusammen mit diesen Betrieben arbeiten wir an wichtigen Initiativen, z. B. zur Steigerung ihrer Effizienz, Weiterentwicklung von Managementsystemen, Verbesserung der Etikettierung oder Unterstützung unserer „Quick-Response“-Programme, um unseren Kunden einen besseren Service bieten zu können. Mithilfe von Benchmark-Indikatoren, die objektive Daten wie beispielsweise Qualität und Pünktlichkeit der Lieferung mit eher subjektiven Einstufungen wie Kundendienst und Innovation verbinden, stellen wir sicher, dass die Zuliefererbetriebe unsere Initiativen konsequent umsetzen. Enge Beziehungen mit unseren Zulieferern werden zudem von bereichsübergreifenden Teams gepflegt, die täglich in den Fabriken präsent sind und häufig sogar ihren permanenten Arbeitsplatz am gleichen Standort haben.

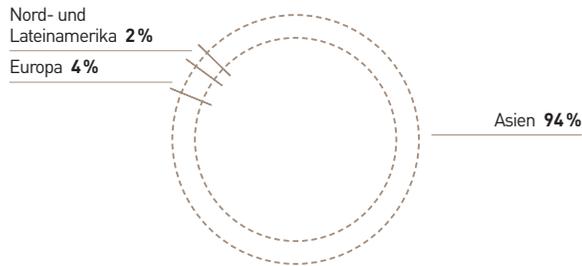
Schuhproduktion größtenteils in Asien

Asien war auch im Jahr 2004 unsere wichtigste Einkaufsregion. Rund 94 % der adidas-Salomon Schuhe wurden in Asien hergestellt, der größte Teil davon in China (ca. 55 % der Gesamtproduktion) und Vietnam (ca. 21 %). Auf Europa sowie Nord- und Lateinamerika entfielen 4 % bzw. 2 %. Die größte Zuliefererfabrik produzierte in 2004 ca. 11 % des Beschaffungsvolumens von adidas-Salomon im Bereich Schuhe.

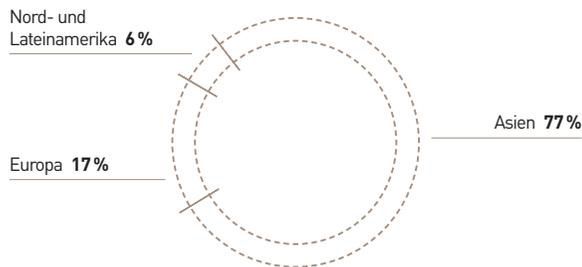
Wachsende Rolle Asiens in der Textilproduktion

Auch beim Einkauf im Textilbereich standen im Jahr 2004 die asiatischen Länder im Vordergrund. China und Indonesien waren mit 20 % bzw. 17 % der Gesamtproduktion die wichtigsten Zuliefererländer für Bekleidung. Die restlichen 63 % wurden in anderen Ländern Asiens (40 %), in Europa (17 %) sowie in Nord- und Lateinamerika (6 %) produziert. Die größte Zuliefererfabrik kam dabei auf 6 % der 2004 von adidas-Salomon gekauften Bekleidung.

Schuhproduktion nach Regionen



Bekleidungsproduktion nach Regionen



Marktnahe Produktion von Zubehör

Die Produktion von Sportzubehör ist so weit wie möglich in der Nähe wichtiger Absatzmärkte angesiedelt. Salomon Hartwaren werden größtenteils von Subunternehmern in Rumänien und Asien hergestellt. Salomon, Mavic und Cliché haben außerdem eigene Produktionsstandorte in Frankreich, die sich vorwiegend auf High-End-Produkte und technologische Neuentwicklungen konzentrieren. Die Mehrzahl der Komponenten von TaylorMade Golfschlägern wird in China hergestellt und dann von TaylorMade in den wichtigsten Märkten zusammengesetzt. Die von TaylorMade-adidas Golf vertriebenen Golfbälle werden größtenteils von Dunlop Slazenger in den USA produziert.

Profitieren von Quotenaufhebung

Im Januar 2005 endete das „Agreement on Textiles and Clothing“ (ATC) zwischen den Mitgliedstaaten der Welt Handelsorganisation (WTO), und damit auch die Quotenregelung für den Bekleidungshandel. Obwohl dies unmittelbar nur geringe Auswirkungen auf unsere Beschaffungsstrategie in 2005 haben wird, befinden wir uns in einer guten Ausgangsposition, um von den niedrigeren Kaufpreisen für Textilien in den nun quotenfreien Ländern zu profitieren. Zudem haben wir Maßnahmen in die Wege geleitet, um mittelfristig unsere Beschaffung aus den konkurrenzfähigsten Ländern zu steigern. Auf lange Sicht werden uns die Abschaffung der Quoten und die dadurch mögliche Ausnutzung zunehmender Skalenvorteile in die Lage versetzen, unsere Beschaffungskosten weiter zu reduzieren.

Sonderprojekte verkürzen Vorlaufzeiten für Bekleidung

Eines der wichtigsten Projekte für adidas-Salomon ist es derzeit, die Dauer der Produktentwicklung, Auftragsabwicklung, Rohmaterialbearbeitung, Herstellung und Auslieferung an den Einzelhandel zu reduzieren. Kürzere Vorlaufzeiten erlauben uns eine optimale Abstimmung der Produkte auf aktuelle Marktbedingungen und erhöhen den Kundenservice. Im Bekleidungsbereich haben wir daher im Jahr 2004 einige Sonderprojekte initiiert. In der Kategorie Fußball wurde ein spezielles Programm, das die Zeitspanne von der Bestellung durch den Einzelhändler bis zur Lieferung des Produkts verkürzen soll, weiter ausgebaut. Dadurch sind wir inzwischen in der Lage, viele Produkte in dieser Kategorie innerhalb eines 30-Tage-Zyklus nachzuliefern. Dies schlägt sich in höheren Umsätzen nieder und reduziert gleichzeitig unsere Lagerhaltungskosten und Sonderverkäufe. Zudem haben wir

für ein Grundsortiment von Bekleidungsprodukten ein „NOS“-Konzept (Never out of Stock – niemals Null-Bestand) eingeführt. Ausgehend von aktuellen Marktdaten, z.B. bezüglich Durchverkaufsraten, werden diese Produkte ebenfalls mit einer Vorlaufzeit von 30 Tagen produziert, so dass wir weniger Vorräte im Voraus kaufen müssen und dem Einzelhandel insgesamt einen besseren Service bieten können.

Projekte bei Schuhen zur Maximierung von Möglichkeiten für Sofortgeschäft

Im Schuhbereich konnten wir 2004 unsere Vorlaufzeiten weiter deutlich verkürzen (-8%). Zudem arbeiten wir zusammen mit unseren Einzelhandelspartnern an Lösungen, um die Chancen in Verbindung mit dem zunehmend wichtigen Sofortgeschäft im Sportartikelmarkt zu nutzen. Hierfür haben wir ein Lieferkonzept „Read and Replenish“ (Testen und Nachbestellen) entwickelt, bei dem ausgewählte Kunden zunächst nur wenige Exemplare eines bestimmten Produkts kaufen, die Kundenreaktion beobachten und dann mehr nachbestellen. Die Lieferfrist beträgt dabei nur sieben bis 14 Tage. So kann der Kunde ohne großes Bestandsrisiko ausgewählte Modelle und Farben ausprobieren und besitzt dennoch ein hohes Umsatzpotenzial.

Besserer Service für Einzelhändler steht im Vordergrund

Im Rahmen unserer Global Operations Aktivitäten steht ein besserer Service für Kunden weiterhin im Vordergrund. Im Jahr 2004 haben wir uns vor allem darauf konzentriert, die Bereitstellung verkaufsfertiger Waren zu optimieren. Für bestimmte Kunden wurden Produkte schon in der Fabrik den spezifischen Bedürfnissen des Händlers entsprechend etikettiert und verpackt statt erst im Lager oder im Laden. Dadurch entfällt das nachträgliche Neuverpacken an anderen Standorten. Somit können mehr Produkte direkt von der Fabrik zum Einzelhändler geliefert werden. Dies bringt Zeit- und Kostenvorteile für die Supply Chain. Es ist geplant, diesen Service im Jahr 2005 auf weitere Einzelhandelskunden auszudehnen.

Europa (inkl. Afrika und Naher Osten)

- (1) adidas-Salomon AG Konzernzentrale /// Herzogenaurach / Deutschland
- (2) adidas International B.V. /// Amsterdam / Niederlande
- (3) adidas International Marketing B.V. /// Amsterdam / Niederlande
- (4) adidas International Trading B.V. /// Amsterdam / Niederlande
- (5) adidas (UK) Ltd. /// Stockport / Großbritannien
- (6) adidas Sarragan France S.a.r.l. /// Landersheim / Frankreich
- (7) adidas Italia S.r.l. /// Monza / Italien
- (8) adidas-Salomon España S.A. /// Zaragoza / Spanien
- (9) Salomon S.A. /// Annecy / Frankreich
- (10) Salomon TaylorMade Ltd. /// Basingstoke / Großbritannien
- (11) Cliché S.A.S. /// Lyon / Frankreich
- (12) adidas-Salomon Emerging Markets L.L.C. /// Dubai / Vereinigte Arabische Emirate

Nordamerika

- (13) adidas Salomon North America Inc. /// Portland, Oregon / USA
- (14) TaylorMade Golf Co. Inc. /// Carlsbad, Kalifornien / USA
- (15) Arc'Teryx Equipment, Inc. /// Vancouver, British Columbia / Kanada
- (16) Bonfire Snowboarding, Inc. /// Portland, Oregon / USA

Asien

- (17) adidas-Salomon International Sourcing Ltd. /// Hong Kong / China
- (18) adidas (Suzhou) Co. Ltd. /// Suzhou / China
- (19) adidas Japan K.K. /// Tokyo / Japan
- (20) adidas Korea Ltd. /// Seoul / Korea
- (21) adidas Australia Pty. Ltd. /// Mulgrave, Victoria / Australien
- (22) Salomon & Taylor Made Co., Ltd. /// Tokyo / Japan

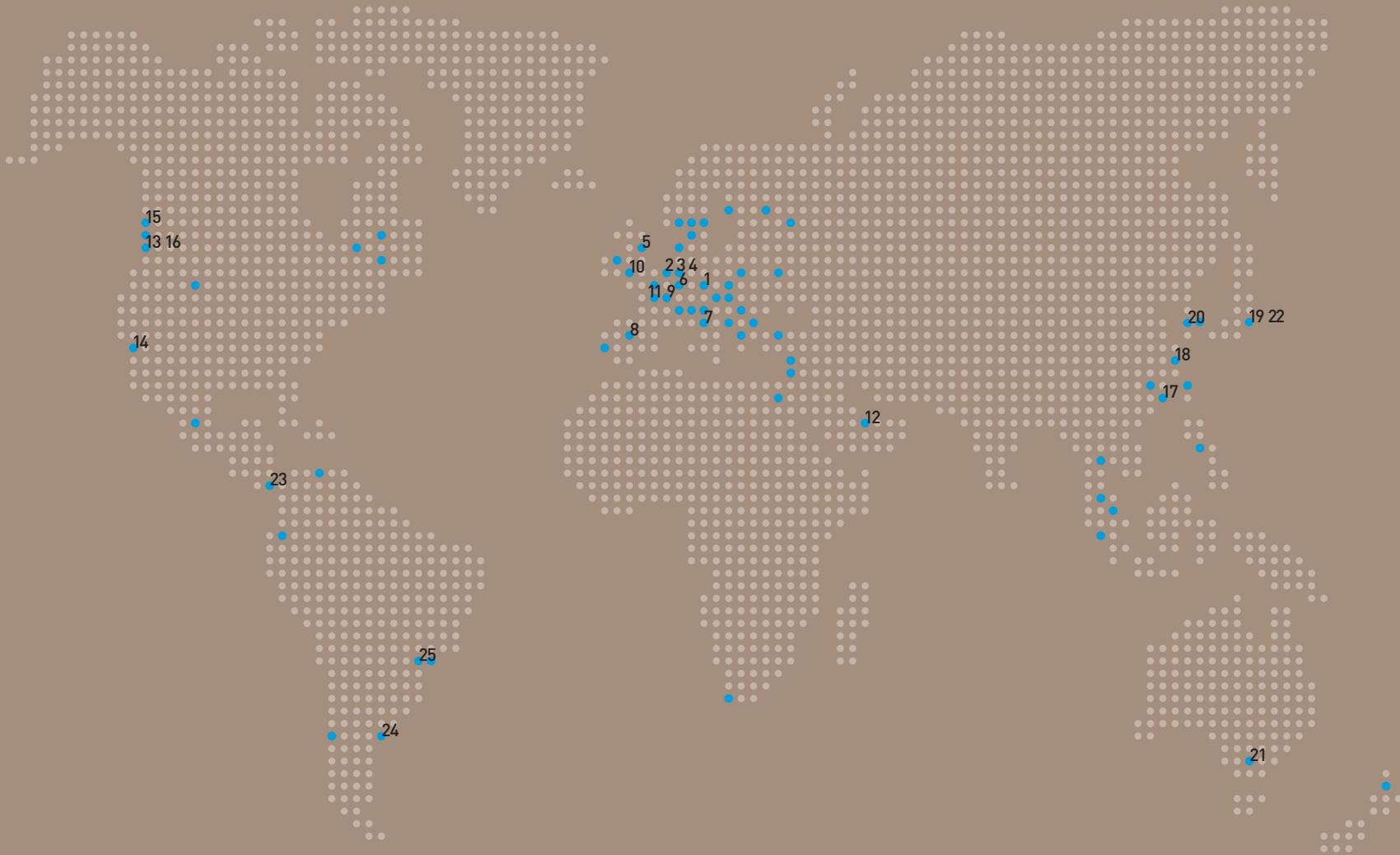
Lateinamerika

- (23) adidas Latin America S.A. /// Panama City / Panama
- (24) adidas Argentina S.A. /// Buenos Aires / Argentinien
- (25) adidas do Brasil Ltda. /// São Paulo / Brasilien

Für eine detaillierte Liste der adidas-Salomon Tochtergesellschaften siehe Konzernabschluss (IFRS)/Anteilsbesitz.

adidas-Salomon weltweit

Als Global Player ist adidas-Salomon in den wichtigen Märkten weltweit vertreten. Zum Konzern gehören 110 Tochtergesellschaften. Der Sitz der Konzernzentrale befindet sich in Herzogenaurach, Deutschland. Unsere wichtigsten Tochtergesellschaften sind oben aufgeführt und auf der Weltkarte eingezeichnet.



OPERATIVE HIGHLIGHTS 2004 ///

JANUAR /// adidas Golf geht eine neue, langfristige Partnerschaft mit dem schottischen Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews ein und wird „Bevorzugter Ausrüster“ bei den Offenen Golfmeisterschaften.



FEBRUAR /// adidas startet die globale Markenkampagne „Impossible Is Nothing“, unter anderem mit Muhammad und Laila Ali, David Beckham und Tracy McGrady.



MÄRZ /// adidas und Salomon bringen gemeinsam das revolutionäre Ground Control System™ auf den Markt.

MAI /// adidas stellt mit dem adidas_1 den ersten intelligenten Schuh vor. Der adidas_1 verfügt über einen kleinen Mikroprozessor, der die Dämpfung des Schuhs automatisch an Laufgeschwindigkeit und Bodenbeschaffenheit anpasst.



MAI /// TaylorMade präsentiert den neuen, revolutionären r7® quad Driver mit dem TaylorMade Launch Control™ System. Dies ermöglicht es, die Abschlagbedingungen des Drivers durch eine Umverteilung von 24 Gramm variablem Gewicht individuell einzustellen.



AUGUST /// adidas stellt die erste nach Kevin Garnett benannte Kollektion vor, darunter auch den „Garnett“ Schuh.



SEPTEMBER /// Zum fünften Mal in Folge wird adidas-Salomon in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Diese Indizes verfolgen weltweit die Performance der in Bezug auf Nachhaltigkeit führenden Unternehmen.

SEPTEMBER /// adidas und Stella McCartney kündigen eine langfristige Partnerschaft an und stellen die adidas by Stella McCartney Kollektion vor. Zum ersten Mal überhaupt hat eine Top-Designerin eine funktionelle Performance-Kollektion für Frauen entworfen.



SPORT-HIGHLIGHTS 2004 ///

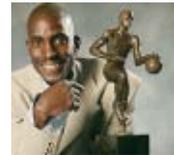


JANUAR /// Die Weltranglisten-erste Justine Henin-Hardenne gewinnt ihren dritten Grand Slam Titel bei den Australian Open. Später im Jahr holt sie olympisches Gold in Athen.

FEBRUAR /// Bei den X-Games in Aspen, Colorado, belegen die Salomon Fahrerinnen Karin Huttary und Aleisha Cline beim Skier-X Wettbewerb die Plätze eins und zwei. Simon Dumont gewinnt den Super Pipe Contest.



APRIL /// Die von adidas gesponserte Handballmannschaft THW Kiel gewinnt zum dritten Mal den EHF Cup, eine der begehrtesten Handballtrophäen für Vereinsmannschaften in Europa.



MAI /// Kevin Garnett ist zum ersten Mal der „Most Valuable Player“ in der NBA. Zudem erzielt er mit insgesamt 1.987 Punkten die meisten Punkte der gesamten Liga.



JUNI /// Nur wenige Wochen nach seiner Einführung avanciert der neue r7® quad zum meistgespielten Driver auf der US-amerikanischen und europäischen PGA Tour. Im Laufe der Saison 2004 werden 14 PGA Tour-Siege von Spielern errungen, die den r7® quad einsetzen, mehr als mit jedem anderen Driver.



AUGUST /// Die von adidas gesponserte japanische Fußballnationalmannschaft gewinnt zum zweiten Mal in Folge den Asian Cup.



AUGUST /// Die Olympischen Spiele verlaufen für adidas Athleten überaus erfolgreich. Sie erringen insgesamt 101 Gold-, 73 Silber- und 99 Bronzemedailien. Unter den Gold-Gewinnern sind: Ian Thorpe, Jodie Henry, Justine Henin-Hardenne, Roman Sebrle und Elena Isinbayewa.



AUGUST /// Mavic Sportler gewinnen 80% aller Medaillen im Bahnradsport bei den Olympischen Spielen. Darüber hinaus holen Paolo Bettini und Julien Absalon Gold im olympischen Straßen- bzw. Mountainbike-Rennen.





MÄRZ /// adidas wird offizieller Partner der Olympischen Spiele 2004 in Athen und stattet zudem 22 Nationale Olympische Komitees aus, darunter die USA, Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Griechenland und Kuba.



MÄRZ /// adidas verlängert den Vertrag mit David Beckham bis 2008. Darüber hinaus erhält Beckham seine eigene Kollektion mit einem von seinen legendären Freistößen inspirierten Logo.

APRIL /// TaylorMade feiert sein 25-jähriges Bestehen, das von technischen Innovationen und führenden Positionen geprägt ist.



MAI /// Nach einem Übernahmeangebot erhöht Salomon S.A. seinen Anteil an Salomon & Taylor Made Co., Ltd., Tokio (Japan), von 79,2% auf 99,9%.

JUNI /// adidas-Salomon übernimmt den ehemaligen adidas Lizenznehmer Valley Apparel, einen Hersteller und Distributor von Bekleidung und Zubehör speziell für College- und Profiligen.



AUGUST /// Dwight Howard, erster NBA Draft Pick 2004, Sebastian Telfair, Josh Smith und JR Smith, alle drei NBA Draft Picks der ersten Runde, sowie Chauncey Billups, der „Most Valuable Player“ in den NBA Finalspielen 2004, werden Mitglieder der adidas Familie.



OKTOBER /// adidas, die Major League Soccer (MLS) und Soccer United Marketing unterzeichnen eine exklusive Partnerschaftvereinbarung mit einer Laufzeit von zehn Jahren. Damit wird adidas offizieller Sportsponsor und Lizenzproduktausrüster der US-Fußball-Liga.

NOVEMBER /// adidas eröffnet in London Europas bisher größtes Sport Performance Center. Insgesamt werden im Jahr 2004 zehn Sport Performance Center eröffnet, unter anderem in Osaka und Moskau.

DEZEMBER /// Ein adidas Sport Heritage Store öffnet seine Pforten in Buenos Aires. Zu den weiteren Store-Öffnungen in diesem Jahr zählen Zürich, Wien und Barcelona. Im Jahr 2004 werden 16 adidas Sport Heritage Stores eröffnet.



FEBRUAR /// Tracy McGrady stellt bei dem 108:99-Sieg seiner Orlando Magics gegen die Washington Wizards mit 62 Punkten in einem Spiel einen neuen Saisonrekord auf. Durch solche Leistungen wird Tracy McGrady mit durchschnittlich 28,0 Punkten pro Spiel zum zweiten Mal in Folge „Top Scorer“ in der NBA.

MÄRZ /// Die Salomon Fahrerinnen Anja Paerson und Renate Götschl gewinnen alle fünf Crystal Globes. Damit ist Salomon die Marke mit den meisten Siegen im alpinen Ski-Weltcup 2004.



MÄRZ /// Bei der Hallen-Leichtathletik-Weltmeisterschaft gewinnt Elena Isinbayewa das Stabhochspringen mit einem neuen Weltrekord. adidas Sportler gewinnen insgesamt fünfmal Gold, dreimal Silber und siebenmal Bronze.

JUNI /// Der von TaylorMade ausgerüstete Golfprofi Retief Goosen gewinnt die US Open in Shinnecock Hill, New York, und die Smurfit European Open in Dublin.



JULI /// Die von adidas gesponserte griechische Nationalmannschaft erringt den EM-Titel bei der UEFA EURO 2004™ in Portugal, obwohl sie zuvor noch nie ein Spiel in einem wichtigen Turnier gewonnen hatte.



JULI /// Der von TaylorMade ausgerüstete Golfprofi Todd Hamilton gewinnt die 133. British Open Golf Meisterschaft in Royal Troon.



SEPTEMBER /// Elena Isinbayewa wird „IAAF Sportlerin des Jahres“ aufgrund ihrer außerordentlichen Leistungen im Stabhochsprung. Innerhalb eines Jahres stellte sie acht Weltrekorde auf. Mit einem davon gewann sie die Hallenweltmeisterschaft in Budapest, ein weiterer sicherte ihr olympisches Gold in Athen.



SEPTEMBER /// Mavic Sportler dominieren den Mountainbike Weltcup 2004: Steve Peat wird erster in der Downhill Kategorie, Roel Paulissen und Christoph Sauser belegen in der Cross-Country Kategorie den ersten bzw. zweiten Platz.

SEPTEMBER /// Mit einem TaylorMade r7® quad Driver gewinnt K.J. Choi die 84. Lumber Classic in Farmington, Pennsylvania, USA.



DEZEMBER /// Im Gesamt-Weltcup stehen die Salomon Fahrerinnen Anja Paerson und Janica Kostelić Ende 2004 auf den Plätzen eins und drei.

Unsere Aktie 2004 war wieder ein erfolgreiches Jahr für die adidas-Salomon Aktie und für unsere Aktionäre. Mit einer Steigerung von mehr als 30 % war unsere Aktie unter den Top-Performern im deutschen Spitzenindex DAX. Die vorgeschlagene Erhöhung der Dividende sowie unsere verbesserte Dividendenpolitik zeigen darüber hinaus unser Bestreben, unseren Aktionären eine stetige Wertsteigerung zu sichern.

Die adidas-Salomon Aktie

Anzahl Aktien	
Durchschnitt in 2004	45.649.560
Zum 31. Dezember	45.859.000 ¹⁾
Aktienart	Nennwertlose Stückaktien
Free Float	100 %
Börsengang	17. November 1995
Börsenplatz	Alle deutschen Börsen
Wertpapiercode	ISIN DE0005003404
Börsenkürzel	ADS
Wichtige Indizes	DAX
	MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
	Deutsche Börse Prime Consumer Index
	Dow Jones STOXX
	Dow Jones EURO STOXX
	Dow Jones Sustainability
	FTSE4Good Europe

¹⁾Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.

Die Performance der adidas-Salomon Aktie und wichtiger Indizes zum 31. Dezember 2004 in %

	1 Jahr	3 Jahre	Seit Börsen- gang ²⁾
adidas-Salomon	32	41	242
DAX	25	-18	81
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	7	65	78

²⁾17. November 1995

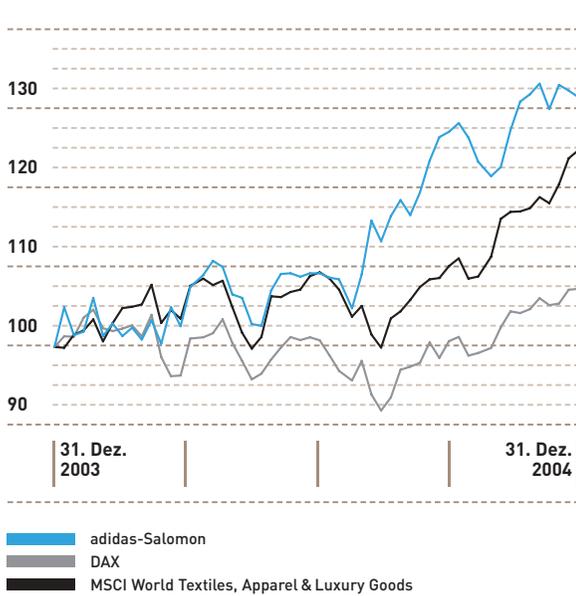
adidas-Salomon Aktienkursentwicklung übertrifft wichtige Indizes in 2004

Die Aktienmärkte entwickelten sich im Verlauf des Jahres 2004 weltweit überwiegend positiv. Allerdings beruhte diese Entwicklung vor allem auf einem deutlichen Kursanstieg gegen Ende des Jahres. In den ersten neun Monaten hingegen verzeichneten die meisten wichtigen Indizes aufgrund der anhaltenden Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem weltweiten Terrorismus und der geopolitischen Lage im Nahen Osten sowie des starken Ölpreisanstiegs und dessen möglichen Auswirkungen auf die weltweite Konjunktur eine enttäuschende Entwicklung. Erst nach einer wesentlichen Entspannung der Rohstoffpreise stiegen die Kurse an den Aktienmärkten im letzten Quartal des Jahres deutlich an. Der Kurs der adidas-Salomon Aktie hingegen legte in allen vier Quartalen zu und überflügelte sowohl den deutschen Spitzenindex DAX als auch den Morgan Stanley Capital International (MSCI) World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index während des Zwölfmonatszeitraums.

adidas-Salomon Aktienkurs im ersten Quartal im Aufwärtstrend

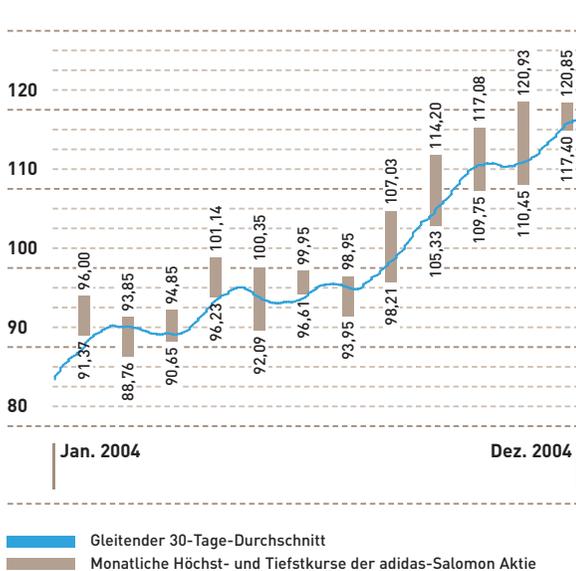
Die größtenteils besser als erwarteten Konjunkturdaten unterstützten eine Verbesserung an den Aktienmärkten zu Beginn des Jahres. Dennoch bremsten anhaltende Sorgen hinsichtlich des weltweiten Terrorismus und Unsicherheiten bezüglich der Situation im Nahen Osten die Gesamtentwicklung des Marktes zum Ende des ersten Quartals. Nichtsdestotrotz legte die adidas-Salomon Aktie während dieses Zeitraums zu. Nach ihrem Jahrestief von 88,76 € im Februar infolge von Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Konkurs eines großen US-amerikanischen Sportartikeleinzelhändlers, enttäuschenden Arbeitsmarktdaten und einem deutlichen Rückgang des Verbrauchervertrauens in den USA verzeichnete sie gegen Ende des Berichtszeitraums eine solide Erholung. Diese Verbesserung stützte sich vor allem darauf, dass das adidas-Salomon Management während der Analystenkonferenz anlässlich der Veröffentlichung der endgültigen Konzernergebnisse für das Geschäftsjahr 2003 im März einen positiven Ausblick für das Jahr 2004 im Allgemeinen sowie insbesondere hinsichtlich der Situation in Nordamerika vermittelte.

Wöchentliche Kursentwicklung¹⁾



¹⁾Index: 31. Dezember 2003 = 100

Höchst- und Tiefsturse der adidas-Salomon Aktie



Unsicherheiten im Markt verhindern stärkere Kursentwicklung im zweiten Quartal

Obwohl wichtige Indikatoren eine weitgehend positive Entwicklung der weltweiten Konjunktur widerspiegeln, setzten Ängste, dass eine Vielzahl von Faktoren (z. B. steigende Ölpreise und Zinsen) die Weltwirtschaft beeinträchtigen könnten, die Aktienmärkte sowie den Kurs der adidas-Salomon Aktie im zweiten Quartal unter Druck. Darüber hinaus wirkten sich enttäuschende Meldungen bezüglich der Umsätze und Auftragsbestände in der europäischen Sportartikelindustrie negativ auf die Kursentwicklung der adidas-Salomon Aktie in der ersten Hälfte des Quartals aus. Dieser Rückgang wurde allerdings durch deutliche Kursgewinne infolge der positiven Ergebnisse von adidas-Salomon für das erste Quartal, der ermutigenden Konjunkturdaten aus den USA und China sowie des erhöhten Interesses am Sportartikelmarkt im Zusammenhang mit der Fußball-Europameisterschaft mehr als ausgeglichen.

Stärkste Kursentwicklung im dritten Quartal trotz schwieriger Marktbedingungen

Die weltweiten Aktienmärkte zeigten im dritten Quartal eine enttäuschende Entwicklung. Neben anhaltenden Sorgen hinsichtlich des weltweiten Terrorismus und der geopolitischen Lage im Nahen Osten setzten vor allem der weiterhin starke Anstieg der Rohstoffpreise, insbesondere für Öl, und dessen mögliche Auswirkungen auf das künftige Wirtschaftswachstum die meisten wichtigen Indizes unter Druck. Obwohl auch die adidas-Salomon Aktie darunter litt, konnte der Kurs in diesem Zeitraum dennoch deutlich zulegen. Aufgrund der beeindruckenden Quartalsergebnisse des Konzerns, der erhöhten Gewinnprognose sowie der neu bekannt gegebenen mittelfristigen Profitabilitätsziele verzeichnete der Kurs der adidas-Salomon Aktie in den Monaten August und September eine kräftige Steigerung. Mit einem Anstieg um fast 15% war die adidas-Salomon Aktie Top-Performer des DAX im dritten Quartal.

Weitere Kursgewinne im vierten Quartal

Die Aktienmärkte sowie die adidas-Salomon Aktie verzeichneten im vierten Quartal einen soliden Anstieg. Zwar führten das Allzeithoch des Ölpreises und die damit im Zusammenhang stehenden Unsicherheiten hinsichtlich der weltweiten Konjunktorentwicklung anfangs zu erheblichen Rückgängen. Im restlichen Verlauf dieses Dreimonatszeitraums unterstützten dann jedoch das klare Ergebnis der Präsidentenwahl in den USA, positive Unternehmensnachrichten sowie der deutliche Rückgang des Ölpreises einen starken Anstieg der meisten wichtigen Indizes sowie der adidas-Salomon Aktie. Infolgedessen erreichte unser Aktienkurs im November mit 120,93 € seinen Jahreshöchststand. Zum Ende des Jahres stand der Aktienkurs bei 118,75 €. Mit einem Anstieg um 32% gegenüber dem Ende des Vorjahres überflügelte die adidas-Salomon Aktie den MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, der im gleichen Zeitraum um 25% zulegte. Des Weiteren entwickelte sich unser Aktienkurs deutlich besser als der DAX, der 2004 um 7% anstieg, und war zudem einer der drei Top-Performer in diesem Aktienindex.

Präsenz in angesehenen Indizes

Die adidas-Salomon Aktie ist in verschiedenen angesehenen weltweiten Indizes vertreten, die als Indikatoren für die Entwicklung in den betreffenden Märkten und Regionen gelten. Der wichtigste davon ist der DAX, in dem die 30 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands, darunter auch adidas-Salomon, zusammengefasst sind. In Bezug auf die zwei Schlüsselkriterien Marktkapitalisierung und Handelsvolumen im Zwölfmonatsmittel rangierte unsere Aktie Ende 2004 laut Angaben der Deutschen Börse an 21. (2003: 23.) bzw. 22. (2003: 19.) Stelle des DAX. Unsere Aktie ist auch im Dow Jones STOXX, im Dow Jones EURO STOXX, im MSCI World Index sowie in allen entsprechenden Sektorindizes enthalten. Die adidas-Salomon Aktie wird zudem im FTSE4Good Europe Index geführt und wurde 2004 zum fünften Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indexes aufgenommen. Dies unterstreicht unsere erfolgreichen Bemühungen sowie unsere fortwährende Entschlossenheit, mit Engagement im Bereich Umweltverträglichkeit, positiven Stakeholder-Beziehungen und dem überzeugten Einsatz für Menschenrechte erstklassige Finanzergebnisse zu erzielen (siehe unseren Sozial- und Umweltbericht).

Umfangreiche und positive Berichterstattung durch Analysten

Im Jahr 2004 gaben mehr als 30 Bankanalysten regelmäßig Unternehmensstudien über adidas-Salomon heraus. Dies zeigt die Relevanz und den Stellenwert unseres Unternehmens in der Finanzwelt. Die Mehrheit der Analysten (61%) hat in ihrem letzten Bericht im Zwölfmonatszeitraum unsere Aktie zum „Kauf“ empfohlen. Weitere 36% empfahlen das „Halten“ unserer Aktie. Nur 3% stuften unsere Aktie zum „Verkaufen“ ein.

Neue Dividendenpolitik zeigt Entschlossenheit zur Steigerung des Shareholder Value

Der Vorstand der adidas-Salomon AG wird der Hauptversammlung am 4. Mai 2005 für das Geschäftsjahr 2004 eine Dividende von 1,30 € vorschlagen. Dies entspricht einer Erhöhung um 30% gegenüber dem Vorjahr und ist die höchste Dividende in der Geschichte des Konzerns. Darin zeigt sich, dass wir fest entschlossen sind, unsere Aktionäre an dem operativen und finanziellen Erfolg von adidas-Salomon teilhaben zu lassen. Die fortwährende Entschlossenheit des Managements, die Finanzlage des Konzerns zu verbessern und unseren Aktionären gleichzeitig eine stetige Wertsteigerung zu sichern, spiegelt sich auch in unserer neuen Dividendenpolitik wider. In Zukunft hat adidas-Salomon vor, zwischen 15% und 25% des Konzerngewinns auszuschütten. Dies bedeutet eine deutliche Erweiterung des bisherigen Zielkorridors, der einen Ausschüttungssatz zwischen 15% und 20% vorsah. Mit einer Ausschüttungssumme von insgesamt rund 60 Mio. € entspricht der diesjährige Vorschlag einem Ausschüttungssatz von 19%.

Aktionärsstruktur bleibt international

Entsprechend der Anzahl der Einladungen zur Hauptversammlung im Mai 2004 schätzen wir die Gesamtzahl unserer Aktionäre auf derzeit rund 85.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom April 2004 ist unsere Aktionärsstruktur weiterhin sehr international. Die uns bekannten institutionellen Investoren besaßen 84% (2003: 82%) der sich im Umlauf befindlichen Aktien des Konzerns. Der Anteilsbesitz von nordamerikanischen Anlegern belief sich auf 28% gegenüber 34% im Vorjahr. Deutsche institutionelle Investoren hielten 16% (2003: 16%) der adidas-Salomon Aktien. Auf Investoren aus anderen europäischen Ländern entfielen 36% der ausgegebenen Aktien. Im Jahr 2003 waren dies 28%. Der Anteil anderer ausländischer Aktionäre blieb mit 4% konstant. 11% der ausgegebenen Aktien befanden sich im Besitz von uns nicht näher bekannten Investoren (2003: 13%). In dieser Gruppe sind auch private Aktionäre enthalten. Das Management von adidas-Salomon, d. h. die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat, hält insgesamt weiterhin weniger als 5%. Angaben zu Aktientransaktionen des Managements werden im Corporate Governance Bereich unserer Internetseite unter www.adidas-Salomon.de und im Teil Corporate Governance im Überblick veröffentlicht. Um noch mehr Investoren die Möglichkeit zu bieten, an der zukünftigen Entwicklung von adidas-Salomon teilzuhaben, legten wir Anfang des Jahres 2005 ein uneingeschränktes American Depositary Receipt (ADR-)Programm in den USA auf. Seit dem 5. Januar werden die adidas-Salomon ADRs auf dem Over-the-Counter-Markt gehandelt.

Ausbau der Investor Relations Aktivitäten

Es bleibt eines der vorrangigen Ziele von adidas-Salomon, Häufigkeit und Qualität unseres Dialogs mit privaten und institutionellen Investoren weiter zu erhöhen. Im Verlauf des Jahres 2004 haben sowohl das Management als auch das Investor Relations Team zu einer Vielzahl von Themen auf zahlreichen Konferenzen gesprochen. Darüber hinaus haben wir in 2004 die Anzahl der Roadshow-Tage und der Einzelgespräche deutlich erhöht, um die Beziehung zu langjährigen Kontakten zu intensivieren und zu verbessern sowie um neue Kontakte zu etablieren. Mit mehr als 60 Tagen „on the road“ und über 400 Einzelgesprächen pflegten wir einen häufigeren Kontakt mit Analysten und institutionellen Investoren als jemals zuvor. Zudem haben wir die Anzahl unserer Präsentationen für private Anleger deutlich erhöht und uns mehrmals mit verschiedenen Aktionärsvertretern getroffen. Im Oktober 2004 haben wir die Finanzwelt zu unserem fünften jährlichen „Investor Day“ in unsere Konzernzentrale nach Herzogenaurach eingeladen. Durch die Präsentation der derzeitigen Ziele und Strategien für den Konzern insgesamt sowie für die einzelnen Marken und Regionen vor Investoren und Analysten haben wir die Präsenz von adidas-Salomon innerhalb der Finanzwelt noch weiter ausgebaut. Um diese Informationen einem möglichst breiten Publikum zugänglich zu machen, sind alle Dokumente, die bei dieser Veranstaltung präsentiert wurden, auch auf unserer Internetseite www.adidas-Salomon.de erhältlich. Außerdem überträgt adidas-Salomon alle Analystenkonferenzen und die Hauptversammlung live im Internet. Archivierte Versionen dieser Veranstaltungen sowie alle relevanten Informationen sind dort jederzeit abrufbar. Darüber hinaus bietet die adidas-Salomon Internetseite mit dem „interaktiven Analysten“ ein Hilfsmittel zur detaillierten Analyse der historischen Finanzergebnisse des Konzerns.

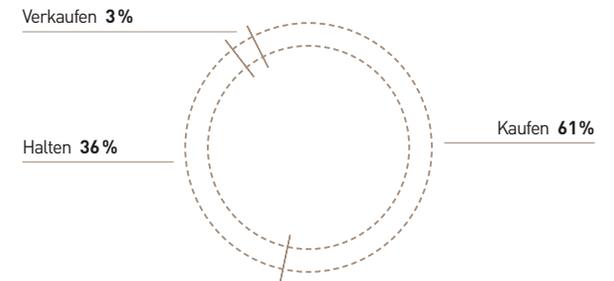
Kennzahlen zur Aktie auf einen Blick

	2004	2003
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (vor Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte)	€ 7,90	6,71
(nach Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte)	€ 6,88	5,72
Verwässertes Ergebnis je Aktie	€ 6,54	5,72
Jahresendkurs	€ 118,75	90,30
Jahreshoch	€ 120,93	91,36
Jahrestief	€ 88,76	69,53
Dividende	€ 1,30¹⁾	1,00
Dividendensumme	€ 59.616.700	45.453.750
Ausschüttungsquote	% 19	17
Dividendenrendite (12-Monatsdurchschnitt)	% 1,27	1,29
Eigenkapital pro Aktie	€ 35,51	29,83
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende	17,27	15,79
Durchschnittliches Handels- volumen je Handelstag	Aktien 377.995	398.483
Marktkapitalisierung am Jahresende	in Mio. € 5.446	4.104
Rang im DAX ²⁾ am Jahresende		
nach Marktkapitalisierung	21	23
nach Handelsvolumen	22	19

¹⁾Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung

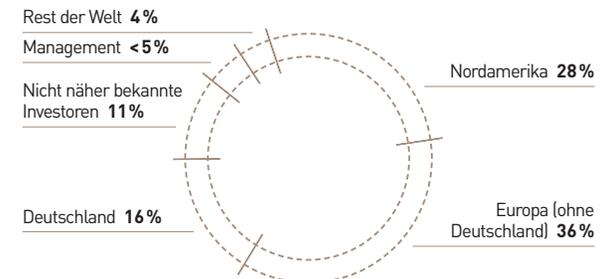
²⁾Wie von der Deutschen Börse veröffentlicht

Empfehlungen der Analysten¹⁾



¹⁾12-Monatsdurchschnitt am Jahresende

Aktionärsstruktur²⁾



²⁾Stand April 2004

Einparken, klingeln, Päckchen ausliefern, weiterfahren.

Einparken, klingeln, Päckchen ausliefern...

10 Stunden täglich.

Das erste Leben von John Cowan.

Die Freerider Legende!

Schaffte als erster auf der Welt einen 360° Loop in 2003.

Baut die irrwitzigsten Natur-Tracks.

John Cowan, 30 Jahre.

360°



Events /// Seite 44
Kampagnen /// Seite 54
Produkte /// Seite 68



**adidas Mannschaften gewannen die
Fußballeuropameisterschaft
1972, 1976, 1980, 1984, 1988, 1996, 2000.
Und selbstverständlich auch 2004.**

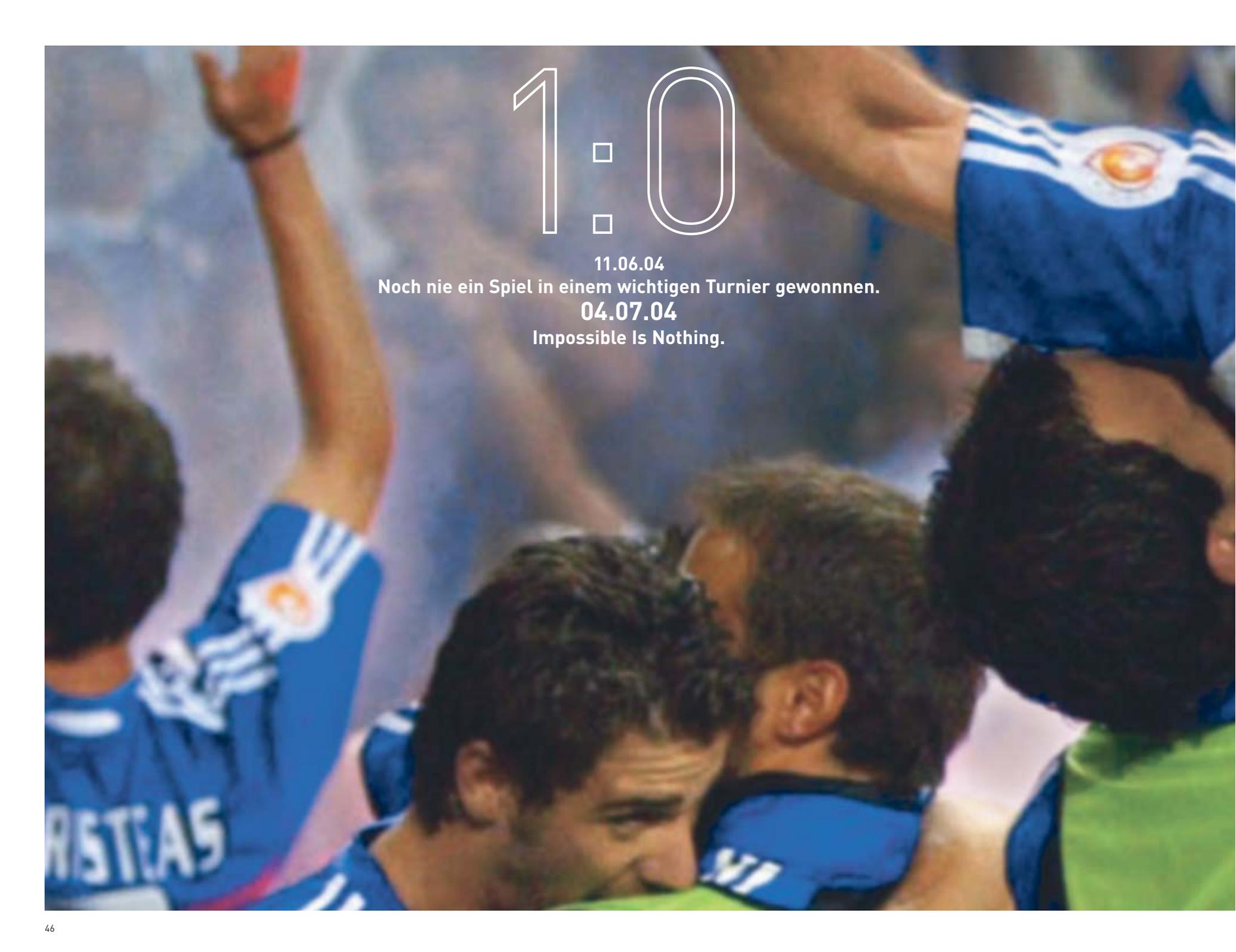
Die Gewinner der
EURO 2004:

Die Fans. Griechenland. Portugal. Alle Teilnehmer. Und adidas.

Aus den 31 spannenden Spielen, die die Fans in Portugal zu sehen bekamen, ging die griechische Nationalmannschaft als verdienter Sieger hervor.

Für adidas war die Fußball Europameisterschaft 2004 ein großer Erfolg. Wir waren Partner und offizieller Lizenznehmer der UEFA EURO 2004™, und wir stellten den offiziellen Spielball, den revolutionären adidas Roteiro™. Außerdem rüsteten wir fünf Mannschaften aus, mehr als jede andere Marke: Frankreich, Deutschland, Griechenland, Lettland und Spanien.

Und über 100 Spieler trugen während des Turniers Fußballschuhe von adidas. Das ist erneut der Beweis, dass adidas die führende Fußballmarke der Welt ist, war und immer sein wird.



1:0

11.06.04

Noch nie ein Spiel in einem wichtigen Turnier gewonnen.

04.07.04

Impossible Is Nothing.



**adidas – 76 Jahre olympische Geschichte.
1936 Jesse Owens, 1952 Emil Zatopek,
1968 Dick Fosbury/Bob Beamon, 1976 Nadia Comaneci,
1984 Edwin Moses, 2000 Ian Thorpe, 2004 Roman Sebrle.**



Olympische Spiele 2004.

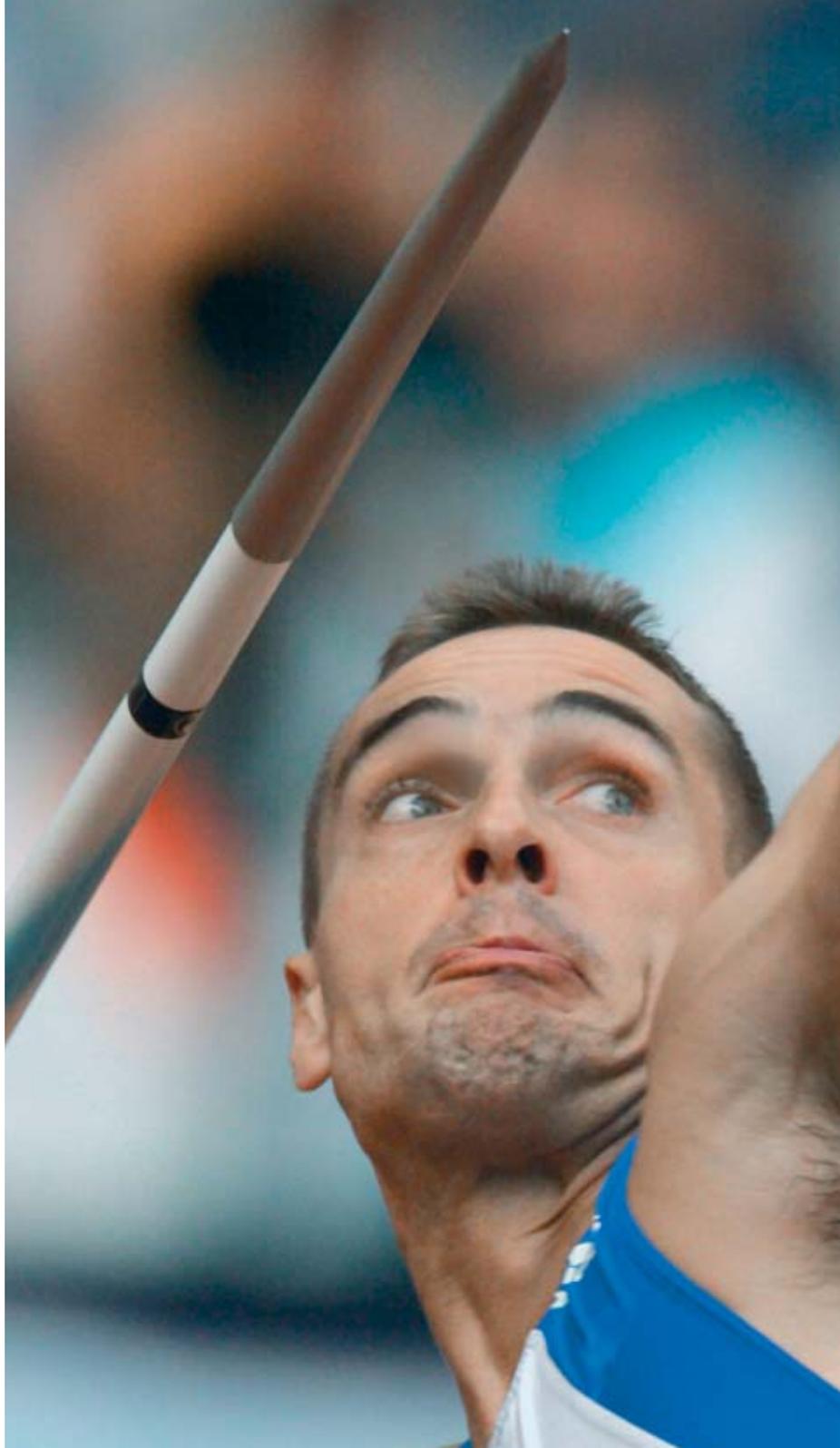
adidas hat sich vier Jahre auf die Spiele vorbereitet und dabei innovative Produkte und Technologien wie ClimaCool®, ForMotion™, DeMolisher II und das JetConcept entwickelt, um unseren Sportlern die optimale Ausrüstung zur Verfügung zu stellen.

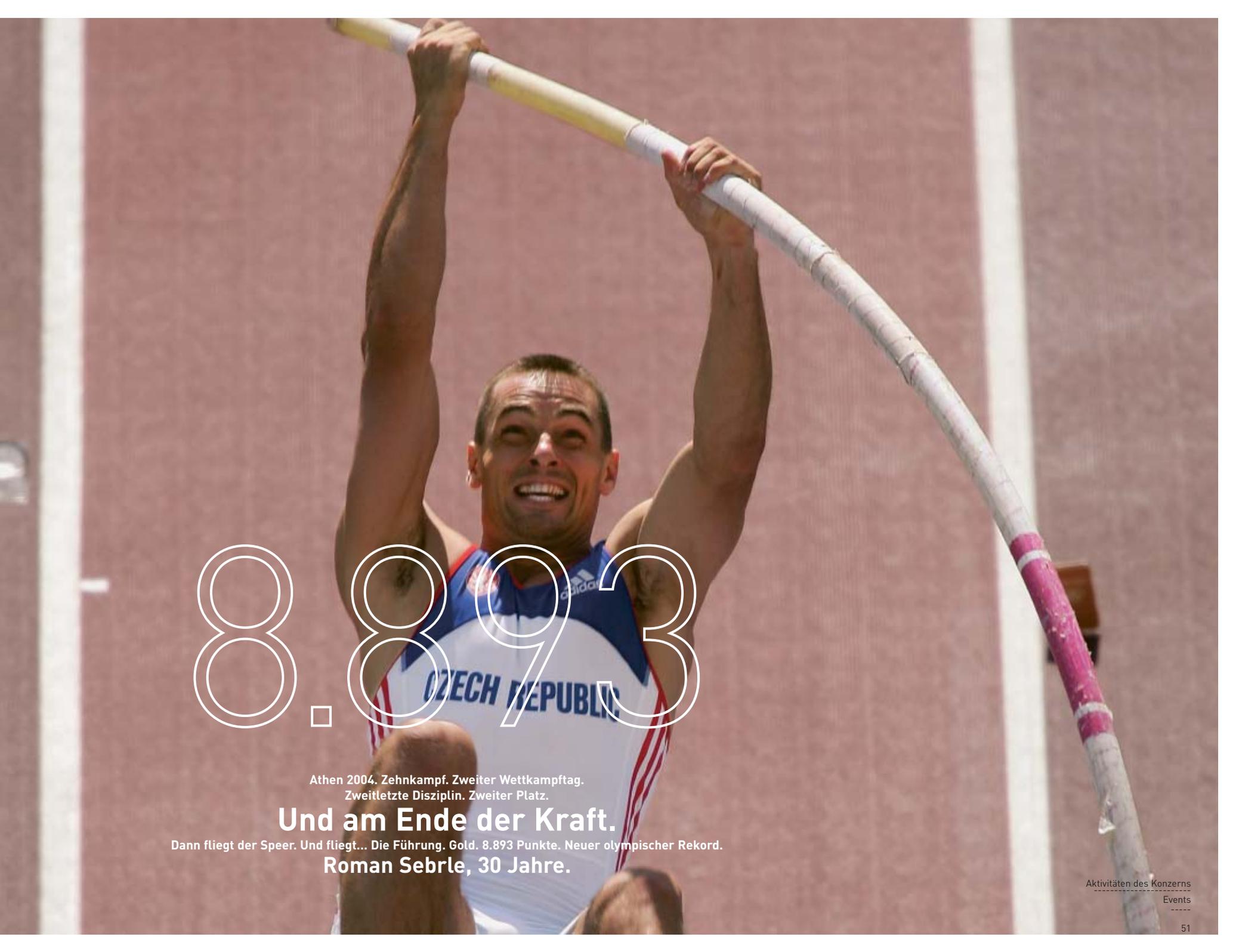
Während der Spiele in Athen trugen mehr als 4.000 Athleten adidas.

Sie glaubten an „Impossible Is Nothing“ und gewannen 101 Gold-, 73 Silber- und 99 Bronzemedailen.

Darunter: Ian Thorpe, Justine Henin-Hardenne, Roman Sebrle, Pyrros Dimas, Jodie Henry, Elena Isinbayewa, Paul Hamm, Veronica Campbell und Allyson Felix.

adidas stattete zudem 22 Nationale Olympische Komitees aus. Darüber hinaus waren wir offizieller Partner der Olympischen Spiele 2004 in Athen. Damit sind wir, was die Präsenz angeht, die führende Marke während der Spiele gewesen.



A photograph of Roman Sebrle, a Czech pole vaulter, in the middle of a vault. He is wearing a blue and white athletic singlet with "CZECH REPUBLIC" and an Adidas logo. He is holding a yellow and white pole vault pole with both hands above his head. The background is a reddish-brown wall with white vertical lines.

8.893

Athen 2004. Zehnkampf. Zweiter Wettkampftag.
Zweitletzte Disziplin. Zweiter Platz.

Und am Ende der Kraft.

Dann fliegt der Speer. Und fliegt... Die Führung. Gold. 8.893 Punkte. Neuer olympischer Rekord.
Roman Sebrle, 30 Jahre.

4. Satz, 4 Matchbälle gegen sich:

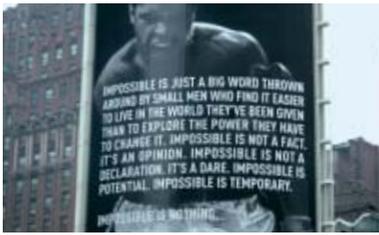
Doppelfinale der Herren, Athen 2004.

Doch sie glauben an sich. Die Wende. Und den Kampf. Gegen alle Widrigkeiten.
Einstand. Vorteil. Sieg. Gold für Chile.

Nicolas Massu und Fernando Gonzales,
(Gewinner von Gold und Bronze auch im Einzel),
25 und 24 Jahre.







**Man nehme adidas, großartige Sportler,
Mode-Ikonen, Pop-Stars und eine überzeugende Idee.
Ergebnis: eine erfolgreiche Kampagne.**



Kampagnen.

„Impossible Is Nothing“

steht für alles, was adidas als Marke ausmacht. Es gilt für einen Marathonläufer vor dem Rennen genauso wie für einen Manager vor einer neuen Herausforderung.

In 2004 hat adidas diese Einstellung für die Sport Performance Division kommuniziert. Damit sollte die Marke den Konsumenten neu bewusst, und in ihren Augen neu belebt werden.

Zusätzlich zu der „Impossible Is Nothing“ Kampagne für Sport Performance hatten wir in 2004 auch andere Erfolgsgeschichten im Bereich Markenkommunikation zu berichten: angefangen bei „Respect ME“ für Sport Heritage, über „Reflection on Instinct“ bei Salomon bis hin zu „What drives you?“ bei TaylorMade.

Auf den nächsten Seiten sind nur einige der spannendsten Kampagnen zu sehen, die wir in 2004 produziert haben. Sie waren unsere bisher erfolgreichsten und am häufigsten gelobten Kampagnen.

Impossible Is Nothing

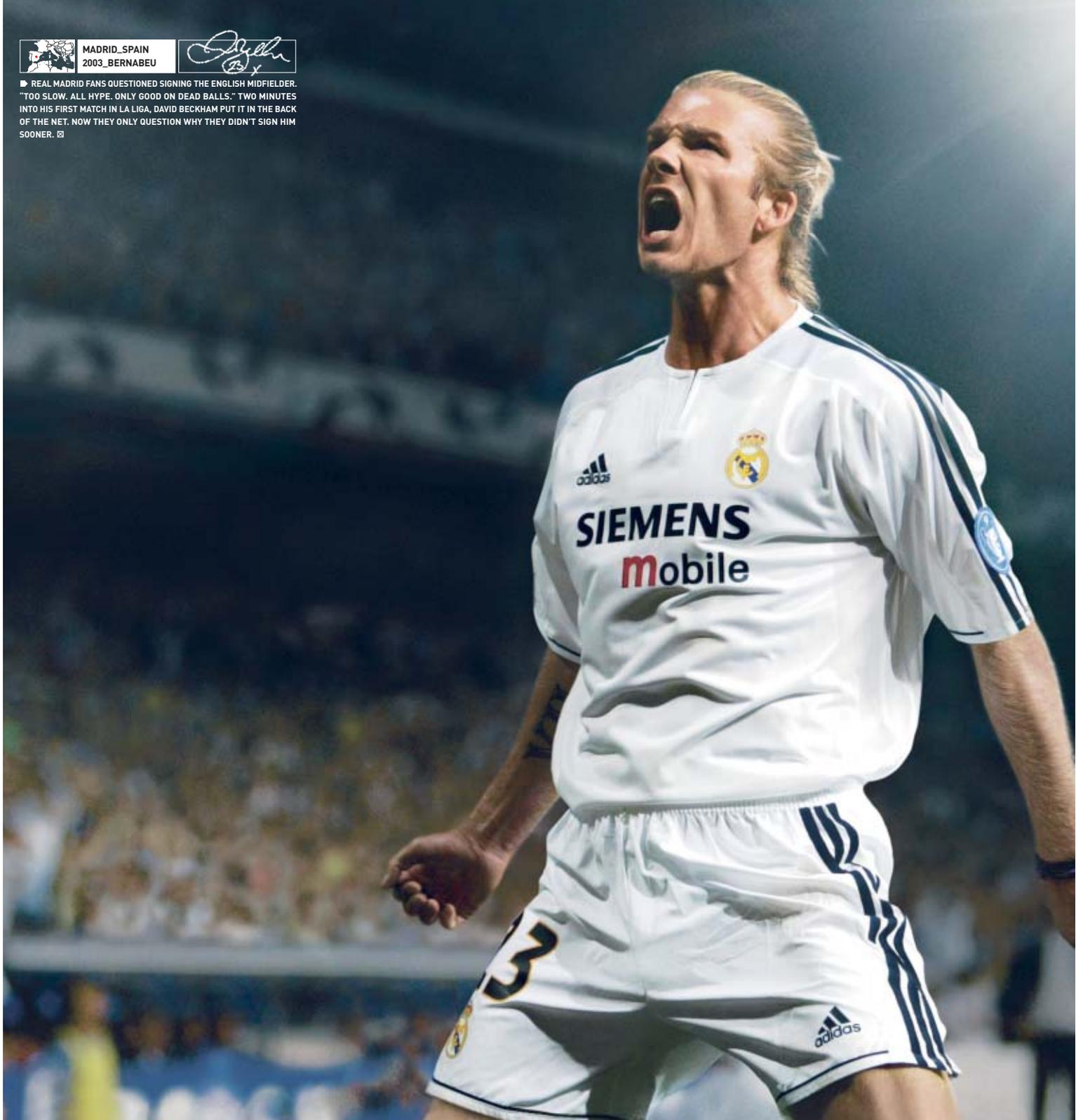
Unsere „Impossible Is Nothing“ Markenkampagne erzählt von der Einstellung, die adidas mit Sportlern der ganzen Welt teilt – den Wunsch, sich immer wieder zu verbessern, Grenzen zu überwinden, Neuland zu betreten. Die komplett integrierte Kommunikationskampagne zeigt das großartige Portfolio von adidas Athleten, darunter die Boxlegende Muhammad Ali, Langstreckenläufer Haile Gebrselassie, Fußball-Ikone David Beckham und NBA Star Tracy McGrady. Sie alle fordern das Unmögliche heraus, indem sie Risiken eingehen, neue Rekorde aufstellen und Konventionen in Frage stellen. Die Kampagne lief mit Athleten aus verschiedenen Sportarten und Regionen und zeigt damit das unvergleichliche und umfassende Engagement von adidas im Sport sowie unsere einzigartigen Beziehungen zu den Athleten. Diese Kampagne hat bisher 99 Auszeichnungen gewonnen, darunter auch einen Goldenen Löwen in Cannes. „Impossible Is Nothing“ wird auch in unserer Kommunikationsstrategie für 2005 eine zentrale Rolle spielen.



MADRID_SPAIN
2003_BERNABEU



REAL MADRID FANS QUESTIONED SIGNING THE ENGLISH MIDFIELDER. "TOO SLOW. ALL HYPE. ONLY GOOD ON DEAD BALLS." TWO MINUTES INTO HIS FIRST MATCH IN LA LIGA, DAVID BECKHAM PUT IT IN THE BACK OF THE NET. NOW THEY ONLY QUESTION WHY THEY DIDN'T SIGN HIM SOONER. ☒





WHISTLER, CANADA
2002

Jeff Habert

OF COURSE IT'S HARD TO GET A 10-FOOT JUMP ON A WHEELCHAIR. IT'S HARD ENOUGH ON A SKATEBOARD. BUT IF THAT'S YOUR GOAL, YOU START WITH A 12-FOOT HUMP AND WORK YOUR WAY UP. YOU FIND A WAY. THAT'S ALL THERE IS TO IT — LEADY WHEEZY !!









Road to Lisbon "war die globale Fußballkampagne von adidas, die speziell für die Europameisterschaft 2004 produziert wurde. Sie verkörpert das Engagement und die immer währende Leidenschaft von adidas für den Fußball. Der Spot zeigt 13 der weltbesten Fußballer, die auf individuell gestalteten Motorrollern von ihrem jeweiligen Heimatland zur Fußball Europameisterschaft nach Lissabon fahren. Wie David Beckham sagte: „Hier geht es darum, dass ganz Europa zusammenkommt. Nicht nur die Spieler, sondern auch die Fans.“



Stella McCartney
 adidas und Stella McCartney unterzeichneten eine langfristige Partnerschaft und präsentierten im September 2004 in New York die erste wahre Performance Design Kollektion für Frauen vor über 200 Journalisten aus der ganzen Welt. Die Reaktionen waren überwältigend und die Partnerschaft erfuhr überaus positive Berichterstattung in den Medien weltweit, unter anderem mit ganzseitigen Features in mehreren Ausgaben des Style Magazins VOGUE.

Celebrate Originality

Die neue adidas Originals Kampagne verlagert den Fokus von Produktgeschichten auf das Markenimage. Die neue Orientierung ist Teil einer proaktiven Vertriebsstrategie und wird von einer Werbekampagne unterstützt, die Originalität feiert: „Celebrate Originality“. Der Modezar und Fotograf Karl Lagerfeld interpretierte dies in sieben Aufsehen erregenden ein- und doppelseitigen visuellen Umsetzungen. Obwohl die ersten Anzeigen erst im Februar 2005 in Ausgaben von wichtigen Lifestyle- und Modemagazinen weltweit erschienen, zog die Kampagne bereits 2004 umfangreiches Medieninteresse auf sich.





Respect ME

Das Ziel des „Respect ME“ Konzepts und der Kollektion ist es, die traditionelle „Street Credibility“ von adidas neu zu beleben und gleichzeitig der neueren Hip-Hop Generation das Dreiblatt näher zu bringen. Vor zwanzig Jahren kultivierten Run DMC ihren ganz eigenen Stil in der Hip-Hop Szene der 80er Jahre und stellten adidas damit an die Spitze von Urban Athletic und Street Style. Dies führte zu ihrem legendären Lied „My adidas“. Heute vermitteln Missy Elliott und adidas eine neue Botschaft, die sich auf gemeinsamen Werten wie Authentizität, Originalität und Innovation gründet. „Respect ME“ ist positiv, selbstbewusst und stylish, es zählt Talent, Freundschaft und vor allem Respekt.

Y-3

Diese Y-3 Werbekampagne startete weltweit im Februar 2005. Die Anzeigen setzen Bewegungsfreiheit in Bildern um und feiern gleichzeitig die Verschmelzung von Sport und Style. Unser Fokus im Medienbereich liegt bei einflussreichen, anspruchsvollen Modemagazinen sowie bei sorgfältig ausgewählten, meinungsbildenden Medien und Zeitungen in Europa, den USA und Asien.



Kaj Zackrisson

SALOMON
FuEL YOuR INStINCT™

Reflection on Instinct
 Die diesjährige Winterkampagne von Salomon setzt neue Maßstäbe bei Action-Werbespots. Sie vereint in einem einzigen TV-Spot die Werte, nach denen Konsumenten bei Salomon Produkten suchen. Konsumenten, die mit Stil auf der Suche nach uneingeschränkten Erlebnissen und Unternehmungen sind, wo auch immer sie sich bewegen. Um das alles im Fernsehen lebendig werden zu lassen, verwendeten die Macher experimentelle Fototechniken wie animierte Bildläufe, ineinander übergehende Effekte und Video. In diesem Spot spielen Salomons weltbekannte Ski- und Snowboardgrößen Kaj Zackrisson, Candide Thovex, David Benedek und Torah Bright mit.

What drives you?
 TaylorMade-adidas Golf kreierte die „What drives you?“ Markenplattform und den dazugehörigen Slogan, um Golfer auf einer tieferen, emotionalen Ebene anzusprechen. Zielgruppe sind anspruchsvolle Golfer, die öfter spielen und mehr ausgeben als der Durchschnittsgolfer. Mit dieser Premium-Botschaft kann TaylorMade ein breiteres Publikum erreichen und gleichzeitig dem Ziel treu bleiben, die Marke für den besseren Spieler zu sein. Die Kampagne ist visuell unterschiedlich gestaltet und enthält mehrere Ausführungen wie „Changing“, „Sprinkler“ und „Win Ads“, die verschiedene Themen wie Erfolg und technologische Innovation ansprechen.



**ForMotion™, Spaceframe™, TLC™ –
dies sind nur einige der bahnbrechenden
Technologien, die adidas zur Nummer
eins im Bereich Innovationen machen.**



Produkte.

Wir sind führend bei Innovation und Design.

In unserer Branche sind Kaufverhalten und Markenbewusstsein stark von topaktuellem Design und marktführenden Spitzentechnologien beeinflusst. Aus diesem Grund werden wir jedes Jahr mindestens eine bedeutende technologische Innovation vorstellen.

Auf den folgenden Seiten zeigen wir einige unserer jüngsten Innovationen, wie den ersten intelligenten Laufschuh der Welt, einen schnürungslosen Basketballsuh, den neuesten Skistiefel und einen revolutionären Golfschläger.

Getreu unserer Überzeugung „Impossible Is Nothing“ beabsichtigen wir, in den kommenden Jahren noch viele weitere bahnbrechende Innovationen zu präsentieren.

adidas_1

Der adidas_1 ist der erste intelligente Schuh. Der eingebaute Mikroprozessor stellt sicher, dass die für den jeweiligen Läufer optimale Dämpfung stets gewährleistet wird. Mittels eines kleinen Motors und eines Kabels wird das Dämpfungselement im hinteren Teil des Schuhs an das Gewicht des Läufers sowie die Bodenbeschaffenheit angepasst.





Supernova ForMotion™ Windjacke

In der Supernova Windjacke kommen die erfolgreichen adidas Technologien ClimateProof® und ForMotion™ zum Einsatz. Die radikalsten neuen Schnittlinien und die dreidimensionale Umsetzung unserer ForMotion™ Technologie schafft körpergerechte Kleidungsstücke für optimale Passform und besten Komfort sowie für zusätzliche Bewegungsfreiheit beim Sport.



T-MAC 4

Der T-MAC 4, der vierte Basketballschuh in Tracy McGrady's Kollektion, bietet das revolutionäre, schnürungslose HUG System™. Diese Technologie ist Skistiefeln mit Heckeinstieg nachempfunden, gibt dem Fuß festen Halt und verleiht dabei perfekte, gleich bleibende Passform und optimalen Komfort.



Salomon Baumwoll-Shirt/Salomon Amphib Caprihose
Das Baumwoll-Shirt ist aus Naturfaser, einem weichen, luftdurchlässigen und strapazierfähigen Material, das ein angenehmes Klima und maximalen Komfort garantiert. Die Amphib ist eine leichte, schnell trocknende Caprihose aus actILITE™, einem Stoff der Feuchtigkeit ableitet und schnell trocknet. Beide Stücke sind Teil der neuen Kollektion „Women Will“ von Salomon.



Salomon Course Spaceframe™/Salomon Equipe 10 SC Pilot®

Der Course Spaceframe™ verfügt über Sechskantlöcher auf der Außenseite des Stiefels, die die Schale weicher machen und damit eine bessere Kontrolle beim Drehen erlauben, während der steifere Innenschuh eine maximale Kraftübertragung auf die Skikanten gewährleistet. Der Equipe 10 SC Pilot® ist ein Ski mit maximalem Carving-Gefühl für anspruchsvolle Skifahrer. Dieses Modell enthält die Salomon Systemtechnologien Autocarve, Spaceframe™ und Pilot® Edge.



TaylorMade r7® quad

Der revolutionäre r7® quad Driver ist mit TaylorMade Launch Control™ (TLC™) ausgestattet. TLC™ ermöglicht es dem Golfer, die Abschlagbedingungen des Drivers durch eine Umverteilung von vier austauschbaren Gewichten individuell einzustellen. Dadurch kann der Golfer zwischen einer Reihe von Abschlagbedingungen wählen und damit konsistent längere und präzisere Abschlüsse erzielen.







8X

Aufgewachsen in einem 1.500-Seelen-Dorf.
Kein Geld für ein professionelles Golftraining.

Scheiterte acht Mal bei der Qualifikation zur PGA Tour.

Das Leben von Todd Hamilton bis 2003.
Gewinner der British Open Championship 2004. Gewinner der Honda Classic.
Heute einer, der Golfgeschichte schreibt.

Todd Hamilton, 39 Jahre.

Konzernlagebericht /// Seite 80
Entwicklung der Gesamtwirtschaft und der Sportartikelbranche /// Seite 80
Geschäftsentwicklung des Konzerns /// Seite 82
Finanzen und Investitionen /// Seite 90
 adidas /// Seite 94
 Salomon /// Seite 98
TaylorMade-adidas Golf /// Seite 100
Risikomanagement /// Seite 102
Ausblick /// Seite 108

Corporate Governance /// Seite 114
Corporate Governance im Überblick /// Seite 114
Bericht des Aufsichtsrats /// Seite 118
 Aufsichtsrat /// Seite 120
 Vorstand /// Seite 122

Konzernlagebericht 2004 war aus finanzieller Sicht erneut ein erfolgreiches Jahr für unseren Konzern. Der Umsatz stieg währungsbereinigt um 7%. In Euro stiegen die Umsatzerlöse 2004 um 3% auf 6,478 Mrd. € gegenüber 6,267 Mrd. € im Jahr 2003. Die Rohertragsmarge stieg deutlich um 2,3 Prozentpunkte auf 47,2%. Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf günstige Währungseffekte, geringere Lagerräumungsverkäufe zu höheren Margen, unseren verbesserten Produktmix und verstärkte eigene Einzelhandelsaktivitäten bei adidas zurückzuführen. Trotz höherer operativer Aufwendungen stieg das Betriebsergebnis im Jahr 2004 um 18% auf 580 Mio. € (2003: 490 Mio. €). Der Gewinn vor Steuern lag mit 520 Mio. € um 19% über dem Vorjahr (2003: 438 Mio. €). Niedrigere Ergebnisanteile anderer Gesellschafter und eine leicht reduzierte Steuerquote trugen ebenfalls zu einem Anstieg des Konzerngewinns bei, der um 21% auf die Rekordhöhe von 314 Mio. € kletterte. Diese Gewinnsteigerungsrate ist mehr als doppelt so hoch wie die erste Prognose zu Beginn des Geschäftsjahres. Folglich betrug das unverwässerte Ergebnis je Aktie 6,88 €. Auch für 2005 hat sich das Management wieder ehrgeizige Ziele gesetzt, unter anderem ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich und eine Steigerung des Jahresüberschusses des Konzerns um 10% bis 15% auf vergleichbarer Basis.

ENTWICKLUNG DER GESAMTWIRTSCHAFT UND DER SPORTARTIKELBRANCHE

Robuste wirtschaftliche Entwicklung in 2004

Die Weltwirtschaft war im Jahr 2004 durchgehend robust. Infolge stärkerer Binnennachfrage in vielen Ländern zog die globale Konjunktur während der ersten Monate an. Zwar hat sich das Wirtschaftswachstum seitdem aufgrund erneuter geopolitischer Unsicherheiten und stark angestiegener Rohstoffpreise, vor allem für Öl, etwas verlangsamt, zeigt aber in den meisten Regionen weiterhin einen positiven Trend.

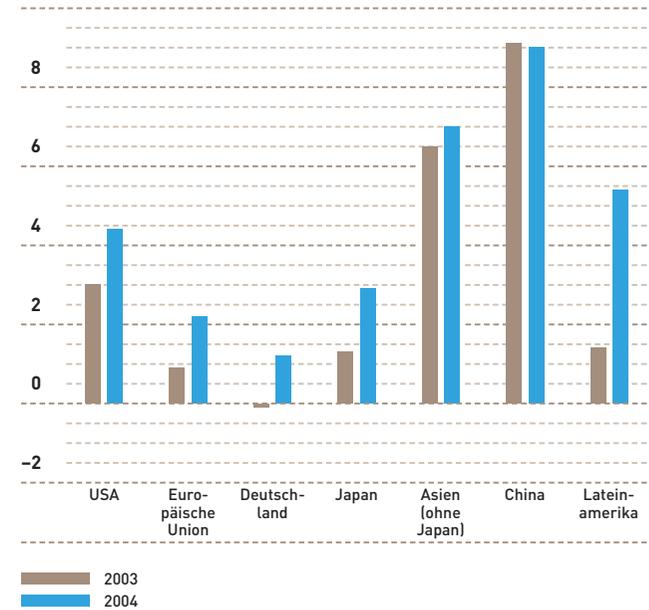
Nur mäßiges Wachstum in Europa

In Europa erlebte die Konjunktur 2004 nur eine mäßige Belebung. Während das Wachstum in den ersten beiden Quartalen solide war, ließ die wirtschaftliche Erholung in der zweiten Jahreshälfte deutlich nach. Ausmaß und Art des Wachstums waren in der gesamten Region sehr unterschiedlich. Trotz einer spürbaren Verlangsamung in der zweiten Jahreshälfte verzeichneten Großbritannien, Frankreich und die Schwellenländer der Region 2004 ein starkes Wirtschaftswachstum. Infolgedessen verbesserte sich das Verbrauchervertrauen in diesen Ländern im Verlauf des Jahres. Im Gegensatz dazu blieben die Konsumentenausgaben in Italien und Deutschland praktisch unverändert. In Deutschland war das Verbrauchervertrauen und Geschäftsklima infolge hoher Arbeitslosigkeit, einer starken Aufwertung des Euro und steigender Ölpreise durchgehend schwach. Insgesamt verzeichnete die Region ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von etwa 2%.

Nordamerikanische Wirtschaft verzeichnet robustes Wachstum in 2004

In Nordamerika bewirkten fortgesetzte geld- und finanzpolitische Maßnahmen einen starken Anstieg der Verbrauchernachfrage zum Jahresbeginn 2004. Allerdings führten unerwartet schwache Arbeitsmarktdaten Ende Februar zu einem starken Rückgang des Verbrauchervertrauens sowie des Privatkonsums im zweiten Quartal. Während Ausgaben und Vertrauen der Verbraucher sich in der zweiten Jahreshälfte erholten und das Verbrauchervertrauen Ende Juli seinen höchsten Stand seit über zwei Jahren erreichte, ging das Wirtschaftswachstum gegen Ende 2004 wieder zurück. Das Bruttoinlandsprodukt der USA lag aufgrund der durchgehend robusten Entwicklung um 4% höher als 2003.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen¹⁾



¹⁾ Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; 2004: Schätzung

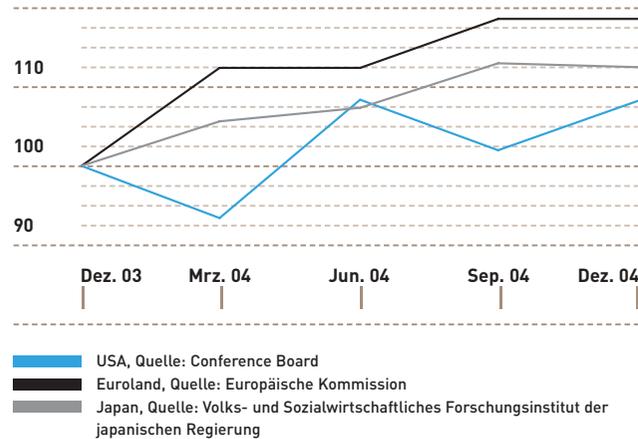
2004 bringt starkes Wachstum in Asien

Japan setzte seinen wirtschaftlichen Aufschwung auch 2004 fort und verzeichnete zum Jahresbeginn besonders robuste Wachstumswahlen. Verantwortlich hierfür war vor allem das anhaltende Exportwachstum, wobei sich die starke Auslandsnachfrage allmählich auch auf die Binnenwirtschaft auswirkte. Die Konsumentenausgaben nahmen im Verlauf des Jahres zu, unterstützt durch stetige Verbesserungen auf dem japanischen Arbeitsmarkt. Das Verbrauchervertrauen erreichte Ende September seinen höchsten Stand seit mehr als acht Jahren, wogegen sich das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts im Jahresverlauf, hauptsächlich infolge eines spürbar schwächeren Exportsektors, verlangsamte. In den meisten anderen Ländern der Region ging die Konjunktur nach einem starken Anstieg während der ersten sechs Monate in der zweiten Jahreshälfte allmählich zurück. Die Binnennachfrage blieb im Jahresverlauf recht stark, das Exportwachstum flachte jedoch nach einem Höhepunkt zur Jahresmitte etwas ab. China war hier allerdings die Ausnahme und verzeichnete das stärkste Wirtschaftswachstum am Ende des Jahres. Insgesamt verzeichnete die Region in 2004 einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 7%.

Wirtschaftswachstum auf breiter Front in Lateinamerika

In Lateinamerika war die gesamtwirtschaftliche Situation 2004 ausgesprochen positiv und führte zu einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts der Region um 5%. Der Wachstumstrend blieb das ganze Jahr hindurch robust, und die starken Exporte setzten durchgehend positive Impulse für eine regere Binnennachfrage. Die argentinische Wirtschaft verzeichnete ein rasantes Wachstum. Hauptfaktoren waren eine stärkere Binnennachfrage, die vor allem auf günstigere geldpolitische Rahmenbedingungen und eine Erholung des Realeinkommens zurückzuführen ist, sowie die starke weltweite Nachfrage. Auch in Mexiko erlebte die Konjunktur 2004 einen deutlichen Aufschwung. Hier kamen eine stärkere Importnachfrage aus den USA und höhere Geschäftsinvestitionen zum Tragen. In Brasilien blieben die Konsumentenausgaben, vor allem zu Jahresbeginn, eher schwach. Aber auch hier war der wirtschaftliche Aufschwung 2004 aufgrund starker Exporte und lebhafterer Binnennachfrage sehr robust.

Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenvertrauens nach Regionen¹⁾



¹⁾Index: 31. Dezember 2003 = 100

Wechselkursentwicklung²⁾ 1 € entspricht

	Durchschnittskurs 2003	Q1 2004	Q2 2004	Q3 2004	Q4 2004	Durchschnittskurs 2004
USD	1,1313	1,2224	1,2155	1,2409	1,3621	1,2434
JPY	130,98	126,97	132,40	137,17	139,65	134,41
GBP	0,6920	0,6659	0,6708	0,6868	0,7051	0,6785

²⁾Kassakurse am Quartalsende

Schwieriges Umfeld für europäische Sportartikelbranche

Die Sportartikelbranche hat sich 2004 erfreulich entwickelt, wobei jedoch Unterschiede in den verschiedenen Regionen festzustellen waren. In Europa war der Einzelhandel einem schwierigen Marktumfeld ausgesetzt. Dies zeigen Finanzprobleme bei verschiedenen Einzelhändlern im Jahresverlauf. Obwohl die Fußball-Europameisterschaft 2004 zu mehr Markenbewusstsein für die großen Sportartikelanbieter beim Konsumenten führte und in bestimmten Produktkategorien die Nachfrage ankurbelte, blieben die Lagerbestände im Einzelhandel während des gesamten Jahres 2004 weiterhin hoch, was vor allem in Großbritannien zu aggressiven Preisstrategien führte.

US-Sportartikelbranche in guter Verfassung

In den USA beschleunigte sich der Konsolidierungsprozess im Einzelhandelssektor aufgrund des Konkurses zweier großer Sportartikeleinzelhändler sowie durch zwei viel beachtete Fusionen in diesem Bereich. Sowohl Einzelhändler als auch Sportartikelanbieter vermeldeten jedoch positive Ergebnisse. Darin spiegelt sich ein ermutigendes und weniger stark vom Preisdruck geprägtes Einzelhandelsumfeld wider. Dies zeigt sich auch in der Entwicklung der durchschnittlichen Verkaufspreise, die zum ersten Mal seit mehreren Jahren moderat angestiegen sind. Zusammen mit höheren Absatzmengen in beiden Kategorien führte dies zu einem Branchenwachstum von 4%, was auch der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in den USA entspricht.

Weitgehend positive Entwicklung in Asien und Lateinamerika

Das Umfeld für den Einzelhandel hat sich in Asien 2004 verbessert. Das generell gestiegene Verbrauchervertrauen führte in den meisten Märkten der Region zu einem Wachstum der Sportartikelbranche. In China konnte der Einzelhandel sein Wachstum beschleunigen, während in Japan weiterhin eine Marktsättigung im Bereich Schuhe zu verzeichnen war, die zu einem deutlichen Umsatzrückgang in diesem Sektor führte. Daher blieb der Lifestyle-Bekleidungssektor weiterhin der wichtigste Wachstumsbereich für Sportartikelanbieter in Japan. Zudem wurde der Absatz von hochfunktionellen Bekleidungsprodukten durch globale Sportereignisse unterstützt. In Lateinamerika trugen der wirtschaftliche Aufschwung und das verbesserte Marktumfeld zum soliden Wachstum der Sportartikelindustrie bei.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS

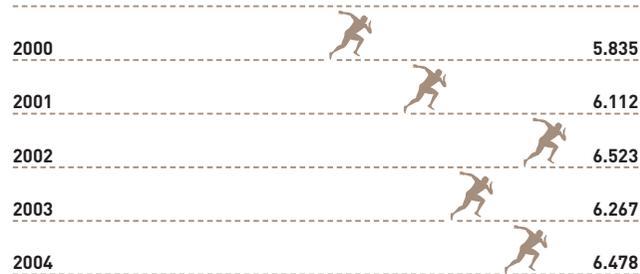
adidas-Salomon steigert währungsbereinigten Umsatz um 7%

Im Jahr 2004 stieg der währungsbereinigte Konzernumsatz um 7%. Hierzu trugen alle Marken und Regionen bei. Allerdings hatte die starke Aufwertung des Euro gegenüber den meisten wichtigen Währungen eine negative Auswirkung auf den Umsatz in Euro, da ein Großteil der Umsatzerlöse in Nicht-Euro-Währungen erwirtschaftet wird. Infolgedessen stieg der Konzernumsatz in Euro um 3% auf 6,478 Mrd. € in 2004 (2003: 6,267 Mrd. €).

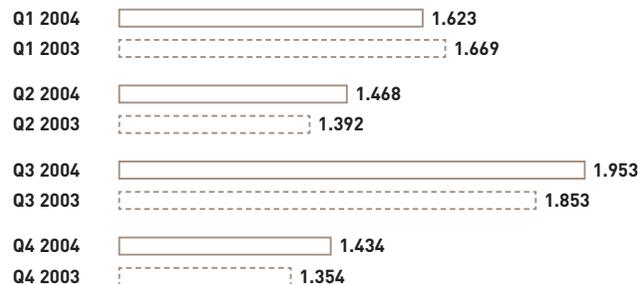
adidas erzielt höchstes Wachstum unter den Segmenten

Das Segment adidas konnte ihren währungsbereinigten Umsatz in 2004 um 8% steigern. In Euro ergab sich ein Umsatzanstieg um 5% auf 5,174 Mrd. € gegenüber 4,950 Mrd. € im Vorjahr. Hauptwachstumsträger des währungsbereinigten Umsatzanstiegs war eine Verbesserung in der Fußballkategorie und in allen wichtigen Bekleidungskategorien innerhalb unserer Sport Performance Division. Diese Verbesserungen konnten die Umsatzrückgänge im Bereich Schuhe in anderen Sport Performance Kategorien mehr als ausgleichen. Das zweistellige Wachstum in der Sport Heritage Division, unterstützt durch Zuwächse sowohl bei Schuhen als auch bei Bekleidung, trug ebenfalls zum Umsatzanstieg der Marke adidas bei. Salomon legte währungsbereinigt 2% zu, wobei sowohl das Winter- als auch das Sommergeschäft Steigerungen verzeichneten. Vor allem die Kategorien Bekleidung, Radsport und Ski Nordisch erzielten gute Ergebnisse und machten Umsatzeinbußen bei Skating und Ski Alpin Produkten mehr als wett. In Euro bedeutete dies einen Umsatzrückgang um 1% auf 653 Mio. € (2003: 658 Mio. €). TaylorMade-adidas Golf konnte mit einem Plus von 5% erneut einen währungsbereinigten Umsatzanstieg verzeichnen. Grund hierfür waren insbesondere zweistellige Zuwächse bei Metallhölzern und Bekleidung sowie solides Wachstum im Bereich Schuhe. Diese Zuwächse wurden jedoch zum Teil durch Umsatzrückgänge bei Eisen, Puttern und Golfbällen kompensiert. In Euro sank der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf um 1% auf 633 Mio. € (2003: 637 Mio. €).

Umsatzerlöse in Mio. €



Umsatzerlöse nach Quartalen in Mio. €



Währungsbereinigter Umsatz in Europa legt um 3% zu

Der Umsatz von adidas-Salomon stieg in Europa währungsbereinigt um 3%. In Euro entspricht dies einem Anstieg um 3% auf 3,470 Mrd. € (2003: 3,365 Mrd. €). Dieses Wachstum war vor allem auf adidas und Salomon zurückzuführen. Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 4% zu und stieg in Euro um 3% auf 2,947 Mrd. € von 2,851 Mrd. € in 2003, vorwiegend infolge des soliden Wachstums in Großbritannien, in Frankreich und auf der iberischen Halbinsel sowie besonders starker Ergebnisse in den Schwellenländern der Region. Bei Salomon konnte in Europa ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 3% erzielt werden. In Euro stieg der Umsatz um 2% auf 428 Mio. € (2003: 418 Mio. €) vor allem durch höhere Umsätze in Österreich, Italien und Osteuropa. Bei TaylorMade-adidas Golf ergab sich insbesondere aufgrund geringerer Umsätze in Großbritannien ein währungsbereinigter Umsatzrückgang von 2%. In Euro blieb der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf stabil bei 96 Mio. € (2003: 96 Mio. €).

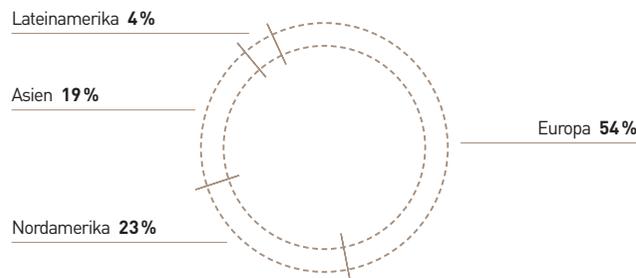
Währungsbereinigter Umsatz in Nordamerika wächst um 4 %

In Nordamerika stieg der währungsbereinigte Umsatz des Konzerns im Jahr 2004 um 4 % an. Dazu trugen höhere Erlöse aller Marken bei. In Euro stellt dies einen Rückgang um 5 % auf 1,486 Mrd. € im Vergleich zu 1,562 Mrd. € im Vorjahr dar. Bei der Marke adidas stieg der währungsbereinigte Umsatz um 4 %. In Euro lag der Umsatz in 2004 mit 1,017 Mrd. € um 5 % unter dem Vorjahr (2003: 1,067 Mrd. €). Salomon erzielte eine währungsbereinigte Umsatzsteigerung von 1 %. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 6 % auf 154 Mio. € (2003: 164 Mio. €). TaylorMade-adidas Golf konnte mit einem währungsbereinigten Anstieg um 4 % eine positive Umsatzentwicklung verzeichnen. In Euro lag der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf mit 315 Mio. € um 5 % unter dem Vorjahr (2003: 331 Mio. €).

Währungsbereinigter Umsatz in Asien um 17 % gestiegen

In Asien legte der währungsbereinigte Konzernumsatz in 2004 um 17 % zu. In Euro ergab sich für Asien ein Umsatzanstieg um 12 % auf 1,251 Mrd. € (2003: 1,116 Mrd. €). Für die währungsbereinigten Zuwächse war in erster Linie die Marke adidas mit einem Anstieg von 21 % verantwortlich. Zur positiven Entwicklung trugen zweistellige Wachstumsraten in vielen Ländern der Region bei, darunter die wichtigsten Märkte Japan und China. In Euro stieg der Umsatz bei adidas in Asien um 15 % auf 968 Mio. € (2003: 839 Mio. €). Bei Salomon sank der währungsbereinigte Umsatz um 6 %. Diese Entwicklung war vorwiegend durch das anhaltend schlechte Wintersportgeschäft in Japan bedingt, insbesondere durch einen deutlichen Umsatzrückgang bei Ski Alpin Produkten. In Euro verzeichnete Salomon einen Umsatzrückgang um 9 % auf 63 Mio. € verglichen mit 69 Mio. € im Vorjahr. Bei TaylorMade-adidas Golf stieg der währungsbereinigte Umsatz um 10 % infolge robusten Wachstums in Japan sowie zweistelliger Zuwächse in fast allen anderen wichtigen Märkten Asiens. In Euro stieg der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf um 6 % auf 220 Mio. € (2003: 207 Mio. €).

Umsatzerlöse nach Regionen



Umsatzwachstum nach Marken und Regionen¹⁾ in %

	Europa	Nordamerika	Asien	Lateinamerika	Gesamt
adidas	3	-5	15	25	5
Salomon	2	-6	-9	37	-1
TaylorMade-adidas Golf	0	-5	6	53	-1
Gesamt	3	-5	12	26	3

¹⁾Im Vorjahresvergleich

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum nach Marken und Regionen²⁾ in %

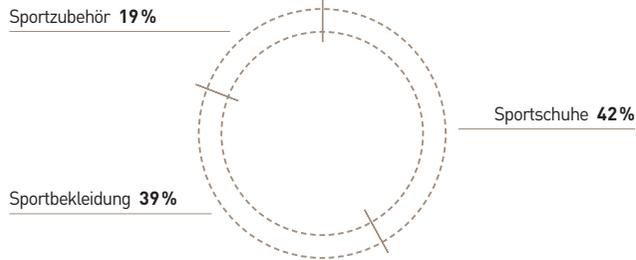
	Europa	Nordamerika	Asien	Lateinamerika	Gesamt
adidas	4	4	21	34	8
Salomon	3	1	-6	45	2
TaylorMade-adidas Golf	-2	4	10	68	5
Gesamt	3	4	17	34	7

²⁾Im Vorjahresvergleich

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum um 34 % in Lateinamerika

In Lateinamerika, wo der größte Teil des Umsatzes auf die Marke adidas entfällt, lag der Umsatz 2004 währungsbereinigt um 34 % höher als im Vorjahr. In Euro bedeutet dies einen Anstieg um 26 % auf 224 Mio. € (2003: 179 Mio. €). Diese positive Entwicklung ist in erster Linie auf die Marke adidas zurückzuführen, deren Umsätze währungsbereinigt um 34 % stiegen. In Euro entspricht dies einem Plus von 25 % auf 217 Mio. € (2003: 173 Mio. €). Hauptwachstumsträger waren hier die starken zweistelligen Zuwächse, die in Brasilien, Mexiko und Argentinien erzielt wurden. Salomon und TaylorMade-adidas Golf, die mit Umsatzerlösen von 5 Mio. € (2003: 4 Mio. €) bzw. 2 Mio. € (2003: 2 Mio. €) nur geringfügig zum Gesamtumsatz in Lateinamerika beitrugen, konnten 2004 sowohl währungsbereinigt als auch in Euro erneut beträchtliches zweistelliges Wachstum vorweisen.

Umsatzerlöse nach Produktbereichen



Umsatzerlöse nach Produktbereichen in Mio. €

	Sport- schuhe	Sport- bekleidung	Sport- zubehör	Gesamt
2000	2.515	2.175	1.144	5.834
2001	2.650	2.212	1.250	6.112
2002	2.851	2.288	1.385	6.523
2003	2.767	2.222	1.278	6.267
2004	2.700	2.519	1.259	6.478

Währungsbereinigter Umsatz im Bereich Schuhe steigt um 1%

Der währungsbereinigte Konzernumsatz im Bereich Schuhe stieg 2004 um 1%. In Euro ergab sich allerdings ein Rückgang um 2% auf 2,700 Mrd. € (2003: 2,767 Mrd. €). Zu dem währungsbereinigten Anstieg trug vor allem die adidas Sport Performance Kategorie Fußball bei. In anderen Sport Performance Schuhkategorien wurden Umsatzrückgänge verzeichnet. adidas Sport Heritage Schuhe konnten hingegen einen deutlichen Zuwachs verzeichnen. Mit einem Anteil von 42% am Gesamtumsatz des Konzerns (2003: 44%) machte der Bereich Schuhe erneut den größten Produktbereich von adidas-Salomon aus.

Umsatz bei Bekleidung legt währungsbereinigt um 17% zu

Im Jahr 2004 stieg der Umsatz im Bereich Bekleidung währungsbereinigt um 17%. Diese Entwicklung spiegelt den Erfolg unserer „Apparel Breakthrough“ Initiative wider. Diese Initiative soll die Leistung in dieser wichtigen Kategorie durch die Nutzung funktionsübergreifender Teams im gesamten Konzern steigern. In Euro stieg der Umsatz um 13% auf 2,519 Mrd. € (2003: 2,222 Mrd. €). Damit wurden 39% (2003: 35%) des Konzernumsatzes mit Bekleidung erzielt. Die positive währungsbereinigte Entwicklung in allen wichtigen Bekleidungskategorien der adidas Sport Performance Division sowie deutliche Zuwächse bei adidas Sport Heritage, Salomon und adidas Golf trugen zu diesem Anstieg bei.

Währungsbereinigter Umsatz bei Sportzubehör steigt um 2%

In 2004 wurden 19% des Gesamtumsatzes mit Sportzubehör erzielt (2003: 21%). Auf währungsbereinigter Basis stieg der Umsatz in diesem Bereich in 2004 um 2%. In Euro ging der Umsatz in diesem Bereich um 1% auf 1,259 Mrd. € (2003: 1,278 Mrd. €) zurück. Ein maßgeblicher Faktor für den währungsbereinigten Anstieg waren höhere Umsätze mit Fußballen bei adidas infolge der positiven Reaktion auf unser Produktangebot in Verbindung mit der Fußballeruropameisterschaft 2004. Aber auch Zuwächse bei TaylorMade Metallhölzern durch die Markteinführung unseres r7® quad Drivers spielten eine wichtige Rolle. Deutliche Verbesserungen bei Salomon in den Kategorien Ski Nordisch sowie Radsport trugen ebenfalls zu dieser positiven Entwicklung bei. Dieser Zuwachs glich die niedrigeren Umsätze in der Ski Alpin Kategorie von Salomon sowie bei TaylorMade Eisen, Puttern und Golfbällen mehr als aus.

Lizenzumsatz leicht rückläufig

Für einige Produktsegmente oder Märkte vergibt adidas-Salomon Lizenzen an unabhängige Vertragshersteller, die für Design, Entwicklung, Herstellung und Vertrieb spezifischer Produktreihen zuständig sind. Derzeit arbeitet adidas mit 19 Lizenznehmern in 11 Ländern zusammen, die Produkte in der Regel von lokalen Zulieferern in ihren jeweiligen Märkten beziehen. Im Jahr 2004 lagen die Umsätze unserer Lizenznehmer mit 538 Mio. € um 1% niedriger als im Vorjahr (2003: 542 Mio. €), was auf Währungseffekte sowie die Übernahme unseres langjährigen Lizenznehmers in den USA, Valley Apparel, zurückzuführen war. Auf vergleichbarer Basis wäre der Lizenzumsatz im Jahr 2004 um 7% gestiegen, vor allem aufgrund von Umsatzsteigerungen bei unserem Lizenznehmer in Japan, der adidas Zubehör vertreibt.

Geringere Umsatzkosten in 2004

Angesichts der Tatsache, dass der weitaus größte Teil unserer Produkte von unabhängigen Herstellern produziert wird und wir selbst nur in sehr begrenztem Ausmaß Produktionsaktivitäten betreiben, umfassen die Umsatzkosten des Konzerns Zahlungen an unsere Zulieferer für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Produktion und Lieferung der von uns vertriebenen Güter. Vergleichbare eigene Produktionsaufwendungen fallen bei adidas, Salomon und TaylorMade-adidas Golf an. Diese machen allerdings nur einen geringen Anteil an den Gesamtumsatzkosten des Konzerns aus. Im Jahr 2004 lagen die Umsatzkosten mit 3,420 Mrd. € um 1% niedriger als im Vorjahr (2003: 3,453 Mrd. €). Dieser Rückgang wurde trotz höherer Konzernumsätze in Euro erzielt und spiegelt günstige Währungseffekte auf unsere Einkaufspreise wider. Dies resultiert daraus, dass 70% bis 80% unseres Beschaffungsvolumens in US-Dollar fakturiert wurden. Bei den Umsätzen dagegen liegt der prozentuale Anteil in US-Dollar und anderen Nicht-Euro-Währungen wesentlich niedriger, da wir in etwa die Hälfte der Konzernumsätze in europäischen Währungen generieren. Rationalisierungsmaßnahmen bei Produktion und Material trugen zusätzlich zur Reduzierung der Umsatzkosten bei, obwohl in der zweiten Jahreshälfte Kosten durch einen freiwilligen Produktrückruf in Nordamerika und Asien entstanden.

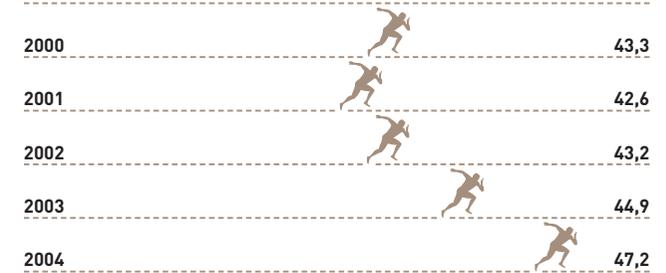
Marke adidas maßgeblich für Rekordniveau bei Rohertragsmarge verantwortlich

Die Rohertragsmarge von adidas-Salomon stieg 2004 um 2,3 Prozentpunkte auf 47,2% von 44,9% in 2003. Damit erreichte sie den bisher höchsten Wert in der Geschichte des Konzerns. Diese positive Entwicklung ist in erster Linie auf die Marke adidas zurückzuführen, bei der sich die Rohertragsmarge 2004 um 3,6 Prozentpunkte auf 44,1% verbesserte (2003: 40,6%). Günstige Währungseffekte, geringere Lagerräumungsverkäufe zu höheren Margen, unser verbesserter Produktmix und verstärkte eigene Einzelhandelsaktivitäten waren hier die wichtigsten Faktoren. Bei Salomon ging die Rohertragsmarge in 2004 um 0,4 Prozentpunkte auf 39,6% zurück (2003: 40,1%). Dieser Rückgang war größtenteils auf negative Währungseffekte zurückzuführen, die daraus entstehen, dass Salomons Produktion und Beschaffung im Bereich Zubehör fast ausschließlich in Europa erfolgen, während ein großer Teil des Umsatzes in Nicht-Euro-Währungen erzielt wird, deren Wert 2004 gegenüber dem Euro zum größten Teil deutlich nachgab. Höhere Margen bei Fahrradkomponenten sowie in der Kategorie Bekleidung konnten diese Entwicklung nur teilweise ausgleichen. Bei TaylorMade-adidas Golf stieg die Rohertragsmarge 2004 um 1,5 Prozentpunkte auf 47,0% (2003: 45,5%). Ausschlaggebend für diesen Zuwachs waren vor allem höhere Margen bei Metallhölzern aufgrund erfolgreicher Produkteinführungen, darunter unser r7® quad Driver. Bessere Margen für Bekleidung durch den anhaltenden Erfolg unserer ClimaCool® und ClimaLite® Technologien trugen ebenfalls zur Verbesserung der Marge bei. Infolge dieser Entwicklungen und des erzielten Umsatzwachstums lag das Rohergebnis des Konzerns mit 3,058 Mrd. € um 9% höher als im Vorjahr (2003: 2,814 Mrd. €).

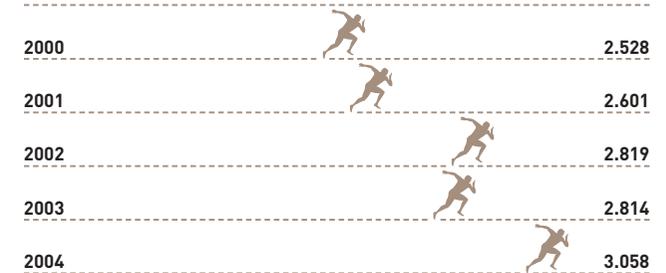
Stärkster Anstieg der Rohertragsmarge in Europa

Nach Regionen betrachtet, trug Europa am meisten zur Steigerung der Rohertragsmarge des Konzerns bei, vor allem durch die bereits erwähnten starken Zuwächse bei der Marke adidas. In Europa stieg die Rohertragsmarge 2004 um 4,0 Prozentpunkte auf 44,8% (2003: 40,8%). Diese Entwicklung ist auf günstige Währungseffekte auf unsere Einkaufspreise, einen verbesserten Produktmix sowie verstärkte eigene Einzelhandelsaktivitäten bei adidas zurückzuführen. In Nordamerika stieg die Rohertragsmarge 2004 um 0,5 Prozentpunkte auf 34,9% (2003: 34,3%), was vor allem auf geringere Lagerräumungsverkäufe zu höheren Margen zurückzuführen ist und den anhaltenden Aufschwung unseres Geschäfts in Nordamerika widerspiegelt. In Asien lag die Rohertragsmarge mit 49,1% um 2,2 Prozentpunkte über dem Vorjahr (2003: 46,8%), vor allem aufgrund besserer Margen für Bekleidung sowie des weiteren Ausbaus der adidas eigenen Einzelhandelsaktivitäten. In Lateinamerika war die Rohertragsmarge mit 39,0% im Jahr 2004 nahezu unverändert (2003: 38,9%).

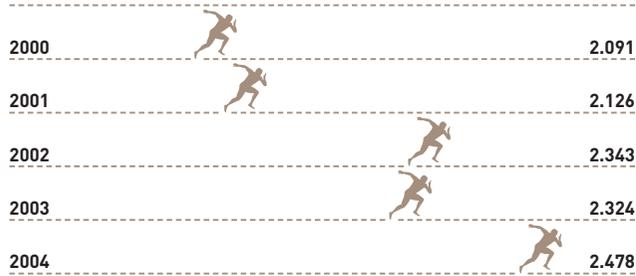
Rohertragsmarge in %



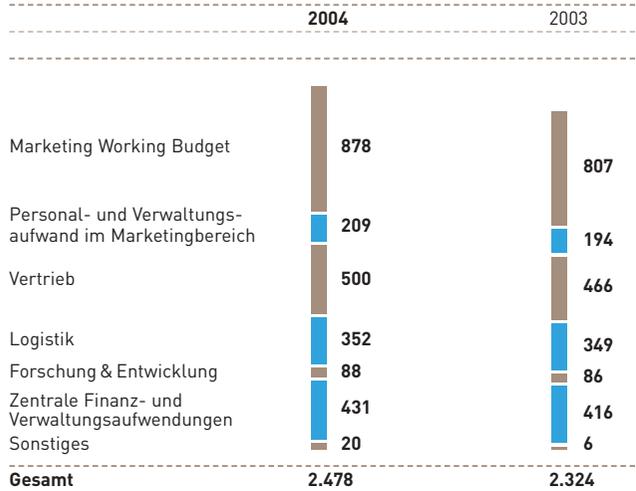
Rohergebnis in Mio. €



Operative Aufwendungen in Mio. €



Operative Aufwendungen in Mio. €



Operative Aufwendungen steigen infolge von Sportereignissen und strategischen Initiativen um 7%

Die operativen Aufwendungen, bestehend aus Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sowie Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte), lagen 2004 mit 2,478 Mrd. € um 7% über dem Vorjahr (2003: 2,324 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die operativen Aufwendungen 2004 um 1,2 Prozentpunkte auf 38,3% (2003: 37,1%). In dieser Entwicklung spiegeln sich höhere Marketingausgaben für die Fußball-Europameisterschaft und für die Olympischen Sommerspiele wider. Die operativen Aufwendungen wurden auch durch den weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten bei adidas, Investitionen in strategische Initiativen in Asien und Nordamerika, Restrukturierungskosten im Bereich Produktion bei Salomon sowie höhere Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen bei TaylorMade-adidas Golf negativ beeinflusst. Die Struktur der operativen Aufwendungen ist in 2004 relativ konstant geblieben. Den größten Teil stellte wiederum das Marketing Working Budget, das Werbe- und Promotionausgaben beinhaltet, dar.

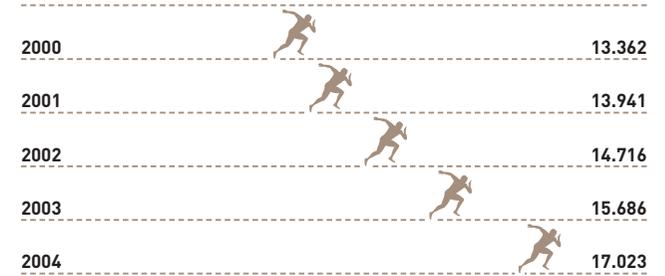
Sportereignisse erhöhen Marketing Working Budget

Das Marketing Working Budget des Konzerns lag 2004 mit 878 Mio. € um 9% über dem Vorjahr (2003: 807 Mio. €), was in erster Linie auf höhere Ausgaben bei der Marke adidas zurückzuführen ist. Im Verhältnis zum Umsatz entspricht dies einem Anstieg um 0,7 Prozentpunkte auf 13,6% (2003: 12,9%). Dies war vor allem auf höhere Ausgaben für die Fußball-Europameisterschaft und die Olympischen Sommerspiele zurückzuführen. Diese Investitionen wurden zur weiteren Stärkung der strategischen Position der wichtigsten Marke des Konzerns getätigt.

Mitarbeiterzahl im Zuge verstärkter eigener Einzelhandelsaktivitäten erhöht

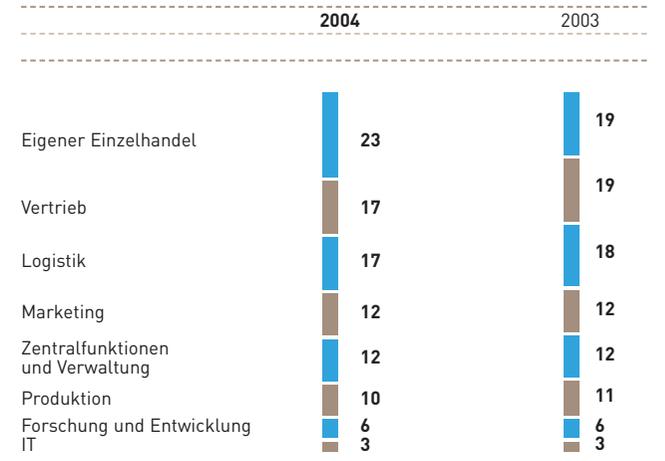
Zum 31. Dezember 2004 beschäftigte adidas-Salomon 17.023 Mitarbeiter. Das stellt einen Anstieg von 9% im Vergleich zum Vorjahresniveau von 15.686 dar. Die größte Anzahl der Neueinstellungen gab es im Bereich der adidas eigenen Einzelhandelsaktivitäten. 45% der Ende 2004 beschäftigten Mitarbeiter waren Frauen und 55% Männer. Die Führungspositionen waren zu 21% mit Frauen und zu 79% mit Männern besetzt. Die Personalaufwendungen (einschließlich Produktion) stiegen in 2004 (siehe Erläuterung 25) um 10% auf 782 Mio. € (2003: 709 Mio. €). Unmittelbar im Zusammenhang mit der Herstellung unserer Produkte entstehende Kosten werden in den Umsatzkosten ausgewiesen. Umfassende Informationen zu unseren Mitarbeitern sind in unserem Sozial- und Umweltbericht 2004 nachzulesen.

Anzahl der Mitarbeiter¹⁾



¹⁾Am Jahresende

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen²⁾ in %



²⁾Am Jahresende

Fokus auf Forschung und Entwicklung

adidas-Salomon ist der Überzeugung, dass eine führende Position bei Innovation und Design von größter Wichtigkeit für den anhaltenden Erfolg des Konzerns ist. Daher investieren wir beträchtliche Ressourcen in die ständige Entwicklung technologischer Innovationen und die Anpassung unserer Designphilosophie an die Bedürfnisse unserer Konsumenten sowie an unsere Markenwerte. Interne Teams von Designern, Produktentwicklern sowie Experten für Biomechanik, Materialtechnologie, Produkt- und Prozesswesen und ähnliche Bereiche treiben den Design- und Entwicklungsprozess voran. Am Ende des Jahres 2004 waren bei adidas-Salomon 1.011 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung sowie in unterstützenden Funktionen beschäftigt. Das entspricht einem Anstieg von 3% gegenüber der Vorjahreszahl von 985.

Multinationale Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bei adidas-Salomon

Für die Marke adidas findet unsere Forschungs- und Entwicklungsarbeit hauptsächlich in Herzogenaurach, Deutschland, und Portland/Oregon, USA, statt. Salomon und TaylorMade-adidas Golf betreiben ihre Produktforschung und -entwicklung in ihrer jeweiligen Zentrale in Annecy, Frankreich, bzw. in Carlsbad/Kalifornien, USA.

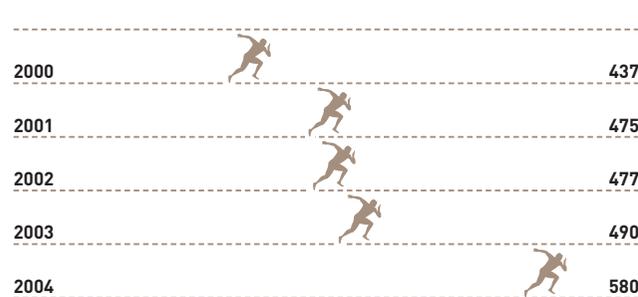
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen steigen leicht in 2004

Im Jahr 2004 nahmen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung aufgrund gesteigener Personalaufwendungen infolge höherer Mitarbeiterzahlen um 3% auf 88 Mio. € (2003: 86 Mio. €) zu. Andere in diesem Zusammenhang stehende Aufwendungen, zum Beispiel für Produktentwicklung und Marktforschung, wurden als Teil der anderen operativen Aufwendungen des Konzerns ausgewiesen.

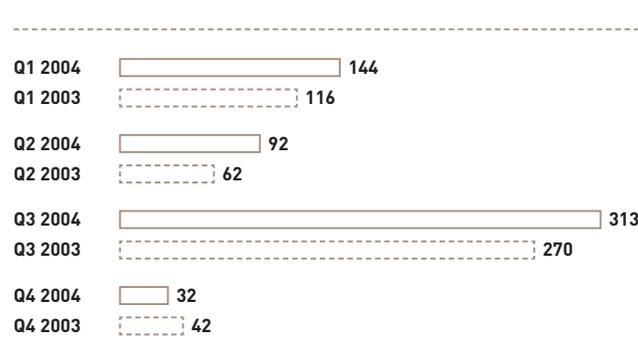
Forschungs- und Entwicklungskosten in Mio. €



Betriebsergebnis in Mio. €



Betriebsergebnis nach Quartalen in Mio. €



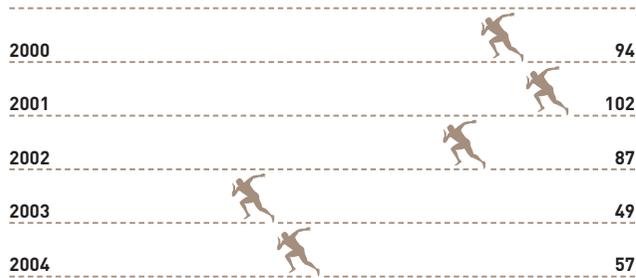
Betriebsergebnis um 18% verbessert

Das Betriebsergebnis des Konzerns konnte 2004 um 18% auf 580 Mio. € (2003: 490 Mio. €) gesteigert werden. Folglich erhöhte sich die operative Marge um 1,1 Prozentpunkte auf 9,0% in 2004 gegenüber 7,8% in 2003. Diese Verbesserung ist die Folge des höheren Konzernumsatzes und des Anstiegs der Rohertragsmarge auf Rekordhöhe. Nach Marken betrachtet konnten bei adidas höhere operative Aufwendungen durch einen gestiegenen Umsatz und eine bessere Rohertragsmarge mehr als ausgeglichen werden. Dadurch stieg das Betriebsergebnis der Marke adidas in 2004 um 43% auf 523 Mio. € (2003: 365 Mio. €). Bei Salomon ging das Betriebsergebnis im Jahr 2004 um 74% auf 9 Mio. € (2003: 35 Mio. €) zurück. Für diese Entwicklung waren hauptsächlich die Restrukturierungskosten im Bereich Produktion verantwortlich, aber auch negative Währungseffekte auf Umsatz und Umsatzkosten trugen hierzu bei. Bei TaylorMade-adidas Golf ging das Betriebsergebnis in 2004 um 11% auf 60 Mio. € zurück (2003: 67 Mio. €). Höhere Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen sowie ein gestiegenes Marketing Working Budget im Zusammenhang mit der Einführung neuer Produkte, insbesondere des r7® quad Driver, waren die Hauptgründe für diesen Rückgang.

Europa trägt am stärksten zur Verbesserung des Betriebsergebnisses des Konzerns bei

Das höhere Betriebsergebnis des Konzerns im Jahr 2004 wurde durch Verbesserungen in allen Regionen mit Ausnahme von Nordamerika erzielt. In Europa stieg das Betriebsergebnis in 2004 um 21% auf 644 Mio. € (2003: 534 Mio. €). Diese Verbesserung war vor allem die Folge des Anstiegs des Betriebsergebnisses bei der Marke adidas. In Nordamerika wurde die verbesserte Rohertragsmarge durch einen Umsatzrückgang in Euro sowie die Entwicklung der operativen Aufwendungen, die absolut reduziert wurden, aber im Verhältnis zum Umsatz stiegen, mehr als aufgehoben. Die Folge war ein im Jahr 2004 mit 79 Mio. € um 14% niedrigeres Betriebsergebnis als im Vorjahr (2003: 92 Mio. €). In Asien stieg das Betriebsergebnis in 2004 um 28% auf 244 Mio. € (2003: 191 Mio. €). Die deutliche Umsatzsteigerung und die höhere Rohertragsmarge konnten den Anstieg der operativen Aufwendungen mehr als ausgleichen. Letztere standen hauptsächlich im Zusammenhang mit dem Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten von adidas in dieser Region. In Lateinamerika lag das Betriebsergebnis im Jahr 2004 mit 38 Mio. € um 53% höher als im Vorjahr (2003: 25 Mio. €).

Nettofinanzaufwendungen in Mio. €



Leichter Anstieg der Lizenz- und Provisionserträge

Die Lizenz- und Provisionserträge stiegen in 2004 um 2% auf 43 Mio. € (2003: 42 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis und ohne Berücksichtigung der Übernahme von Valley Apparel wären die Lizenz- und Provisionserträge um 9% gestiegen. Hauptfaktor für die Verbesserung waren höhere durchschnittliche Lizenzgebühren.

Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte um 3% höher

Die Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte stiegen in 2004 um 3% auf 46 Mio. € (2003: 45 Mio. €). Die Übernahme der restlichen Anteile an adidas Türkei war der Hauptgrund für diesen Anstieg. Den größten Anteil haben die Abschreibungen in Höhe von ca. 30 Mio. € auf den Goodwill im Zusammenhang mit der Übernahme der Salomon Gruppe in 1998. Dieser wurde bis Ende 2004 über einen Zeitraum von zwanzig Jahren abgeschrieben (siehe Erläuterung 11).

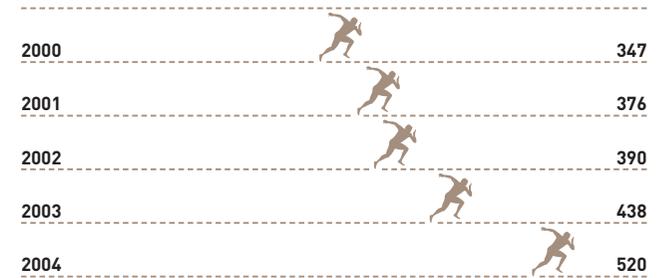
Anstieg der Nettofinanzaufwendungen

Die Nettofinanzaufwendungen stiegen 2004 um 16% auf 57 Mio. € (2003: 49 Mio. €). Die Hauptgründe dafür waren die positiven Effekte der Bewertung von Bilanzpositionen in Fremdwährung aus dem Jahr 2003, die in 2004 nicht in gleichem Maße anfielen. Leicht rückläufige Nettozinsaufwendungen auf 58 Mio. € in 2004 (2003: 59 Mio. €) und ein Anstieg der sonstigen Finanzerträge auf 5 Mio. € in 2004 (2003: 0 Mio. €) glichen einen Teil der negativen Effekte aus der Bewertung von Bilanzpositionen in Fremdwährung aus. Der Anstieg der sonstigen Finanzerträge ist hauptsächlich auf Erträge aus Investmentanlagen, die in 2004 deutlich zunahmen, zurückzuführen.

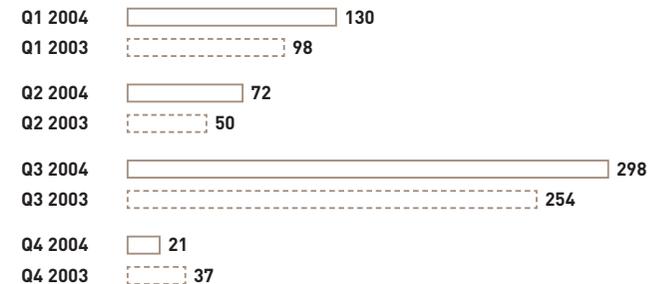
Anstieg des Gewinns vor Steuern um 19%

Das solide Umsatzwachstum führte 2004 in Kombination mit der Rohertragsmarge auf Rekordhöhe sowie dem daraus folgenden höheren Betriebsergebnis zu einem Anstieg des Gewinns vor Steuern um 19% auf 520 Mio. € (2003: 438 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stieg der Gewinn vor Steuern um 1,0 Prozentpunkte auf 8,0% in 2004 (2003: 7,0%). Dieser Anstieg spiegelt eine weitere Verbesserung der gesunden Ertragslage des Konzerns wider.

Gewinn vor Steuern in Mio. €



Gewinn vor Steuern nach Quartalen in Mio. €



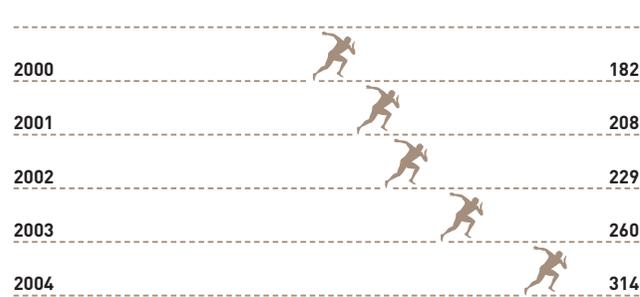
Gewinn steigt um 21%

Der Konzernjahresüberschuss erreichte 2004 eine Rekordhöhe von 314 Mio. € und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 21% gestiegen (2003: 260 Mio. €). Dieser Anstieg ist mehr als doppelt so hoch wie das vom Management Anfang 2004 kommunizierte Ziel. Die Hauptgründe für diesen Anstieg waren vor allem der starke Gewinn vor Steuern sowie niedrigere Ergebnisanteile anderer Gesellschafter. Letztere gingen vornehmlich aufgrund der Übernahme der restlichen Anteile an adidas Türkei und Salomon & Taylor Made Japan in 2004 um 19% auf 9 Mio. € zurück (2003: 11 Mio. €). Einen positiven Effekt auf den Gewinn hatte zudem der Rückgang der Steuerquote des Konzerns in 2004 um 0,2 Prozentpunkte auf 37,8% (2003: 38,0%).

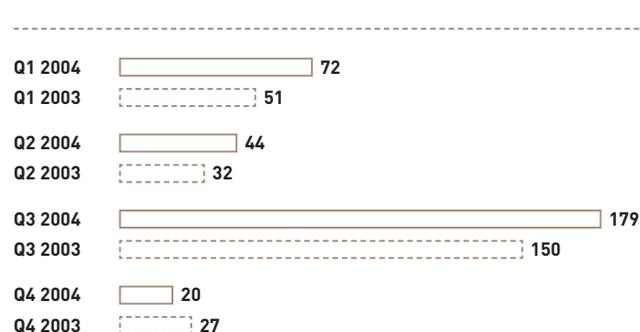
Anstieg des unverwässerten Ergebnisses je Aktie auf 6,88 €

In 2004 betrug das unverwässerte Ergebnis je Aktie 6,88 € gegenüber 5,72 € im Vorjahr. Dies bedeutet einen Anstieg um 20% im Vorjahresvergleich. Die Gesamtanzahl der im Umlauf befindlichen Aktien stieg in 2004 infolge der ausgeübten Aktienoptionen der Tranchen II, III und IV des Aktienoptionsplans für Führungskräfte (MSOP) der adidas-Salomon AG (siehe Erläuterung 32) um 405.250 Aktien auf 45.859.000. Das verwässerte Ergebnis je Aktie stieg in 2004 um 14% auf 6,54 € (2003: 5,72 €). Der verwässernde Effekt ist hauptsächlich die Folge der Berücksichtigung von ca. vier Millionen weiterer potenzieller Aktien, die im Zusammenhang mit unserer ausstehenden Wandelanleihe, deren Wandlungsbedingungen am Ende des vierten Quartals 2004 zum ersten Mal erfüllt wurden, entstehen könnten (siehe Erläuterungen 28).

Gewinn in Mio. €



Gewinn nach Quartalen in Mio. €



Keine wesentlichen Ereignisse und Entwicklungen seit Ende des Geschäftsjahres

Von Ende 2004 bis zum Abschluss der Aufstellung des Konzernabschlusses fanden keine wesentlichen Transaktionen auf Konzern- oder Markenebene statt. Zudem gab es keine wesentlichen gesamtwirtschaftlichen oder sozialpolitischen Veränderungen, die sich nach unseren Erwartungen maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten.

Erwähnenswerte Entwicklungen seit Ende des Geschäftsjahres

Im Januar 2005 hat adidas-Salomon ein gesponsertes uneingeschränktes American Depositary Receipt (ADR-)Programm auf den Weg gebracht, welches mehr US-Investoren ermöglichen soll, an der zukünftigen Entwicklung des Konzerns zu partizipieren. Als Folge ausgeübter Aktienoptionen verschiedener Tranchen des Aktienoptionsplans für Führungskräfte (MSOP) der adidas-Salomon AG ist darüber hinaus die Anzahl der sich im Umlauf befindlichen Aktien im Januar 2005 um 81.050 Aktien auf 45.940.050 Aktien angestiegen. Zur weiteren Optimierung der Finanzierungsstruktur des Konzerns hat adidas-Salomon eine Bankengruppe im Dezember 2004 mit der Auflage einer Konsortialkreditlinie in Höhe von 800 Mio. € beauftragt, die im Februar 2005 unterzeichnet wurde. Zweck der Transaktion war es, im Sommer durch den Konzern aufgelöste mittelfristige Kreditlinien durch Linien mit attraktiveren Konditionen zu ersetzen und dadurch zur Verbesserung der Finanzierungsstruktur von adidas-Salomon beizutragen. Die Konsortialkreditlinie hat eine Laufzeit bis 2010 und beinhaltet zwei Optionen für eine jeweils einjährige Verlängerung.

Strategische Initiativen bekannt gegeben

Im Januar 2005 hat adidas-Salomon mehrere strategische Initiativen bekannt gegeben, darunter eine langfristige Vereinbarung mit der FIFA, eine ab 2006 über acht Jahre laufende Partnerschaft mit dem englischen Fußballverein Chelsea FC sowie einen Sponsorenvertrag für die Olympischen Spiele 2008 in Peking.

FINANZEN UND INVESTITIONEN

Bilanzsumme steigt

2004 ist der Gesamtbetrag der Aktiva um 6% auf 4,427 Mrd. € angestiegen (2003: 4,188 Mrd. €). Investitionen in kurzfristige Finanzanlagen und ein Anstieg bei den sonstigen kurzfristigen Vermögensgegenständen waren die Hauptgründe für diese Zunahme.

Forderungen um 3% reduziert

Im Jahr 2004 konnten die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 3% auf 1,046 Mrd. € reduziert werden (2003: 1,075 Mrd. €). Währungsbereinigt entspricht dies einem Rückgang um 1% und ist auf die konsequente Durchsetzung der Zahlungsmodalitäten im Konzern und gezielte Maßnahmen zum Forderungseinzug bei allen Marken zurückzuführen.

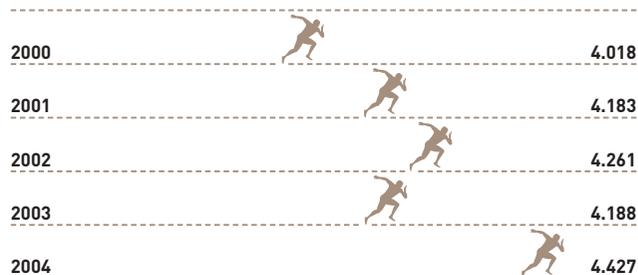
Vorräte um 1% reduziert

Dem Management des kurzfristigen Betriebskapitals misst adidas-Salomon auch weiterhin hohe Bedeutung bei. Die Vorräte wurden im Jahr 2004 um 1% auf 1,155 Mrd. € reduziert (2003: 1,164 Mrd. €). Damit war 2004 das vierte Jahr in Folge, in dem die Vorräte im Vorjahresvergleich reduziert wurden. Die Verbesserungen waren das Resultat erfolgreicher Lagerräumungsverkäufe. Auf währungsneutraler Basis stiegen die Vorräte um 2%. Diese Entwicklung liegt deutlich unter unseren Erwartungen für das Umsatzwachstum des Konzerns.

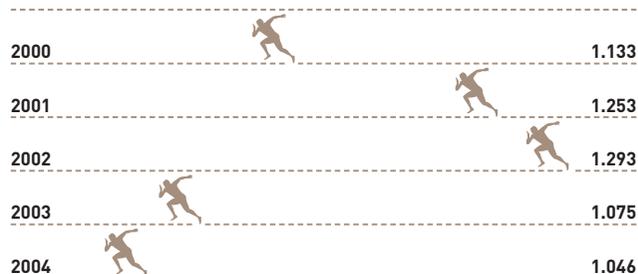
Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände steigen um 46%

Die sonstigen kurzfristigen Vermögensgegenstände stiegen um 46% auf 378 Mio. € (2003: 259 Mio. €). Dieser Anstieg ist vor allem auf höhere Vorauszahlungen für Promotionverträge und höhere Steuerforderungen zurückzuführen.

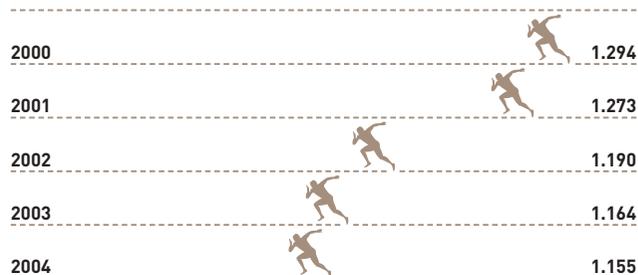
Bilanzsumme in Mio. €



Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €



Vorräte in Mio. €



Bilanzstruktur¹⁾ in % der Bilanzsumme

	2004	2003
Aktiva		
Flüssige Mittel	4,4	4,5
Kurzfristige Finanzanlagen	5,8	2,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	23,6	25,7
Vorräte	26,1	27,8
Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	8,5	6,2
Kurzfristige Aktiva	68,5	66,3
Anlagevermögen	25,5	26,9
Latente Steueransprüche	3,6	4,3
Sonstige langfristige Vermögensgegenstände	2,3	2,5
Langfristige Aktiva	31,5	33,7
Aktiva	100,0	100,0
Passiva		
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	4,2	0,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13,4	14,1
Rückstellungen für Ertragsteuern	3,8	3,8
Sonstige Rückstellungen	12,6	10,9
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	4,2	3,3
Kurzfristige Passiva	38,1	32,1
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	19,5	29,3
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	2,5	2,5
Latente Steuerschulden	1,8	1,6
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	0,7	0,8
Langfristige Passiva	24,5	34,2
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	0,7	1,4
Eigenkapital	36,8	32,4
Passiva	100,0	100,0

¹⁾Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz

Anlagevermögen stabil

Das Anlagevermögen (einschließlich Finanzanlagen) blieb in 2004 mit 1,130 Mrd. € (2003: 1,128 Mrd. €) stabil. Zugänge in Höhe von 183 Mio. € insbesondere durch den Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten und der IT-Infrastruktur sowie Zugänge bei den Geschäfts- oder Firmenwerten wurden durch Abschreibungen (einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte) in Höhe von etwa 162 Mio. € sowie Währungseffekte in Höhe von ca. 11 Mio. € kompensiert. Außerdem wurden Anlagen in Höhe von 8 Mio. € veräußert.

Sonstige langfristige Vermögensgegenstände um 2% reduziert

Die sonstigen langfristigen Vermögensgegenstände sanken um 2% auf 103 Mio. € in 2004 (2003: 105 Mio. €). Dieser Rückgang resultiert hauptsächlich aus höheren Vorauszahlungen für neue oder verlängerte langfristige Promotionverträge in 2003, die in 2004 nicht im gleichen Ausmaß anfielen.

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten steigen um 33%

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten sind in 2004 um 33% auf 184 Mio. € (2003: 139 Mio. €) gestiegen. Dieser Anstieg ist vor allem auf höhere Umsatzsteuerverbindlichkeiten resultierend aus der gestiegenen Geschäftstätigkeit zurückzuführen.

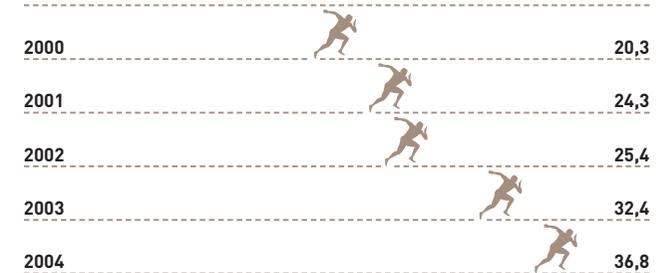
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten um 13% reduziert

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten lagen in 2004 mit 31 Mio. € um 13% unter dem Vorjahresniveau (2003: 35 Mio. €). Diese Entwicklung ist in erster Linie die Folge eines niedrigeren negativen Marktwerts von im Konzern zum Hedging verwendeten Finanzinstrumenten sowie aufgrund eines Rückgangs der Verbindlichkeiten im Rahmen von Finanzierungs-Leasingverträgen.

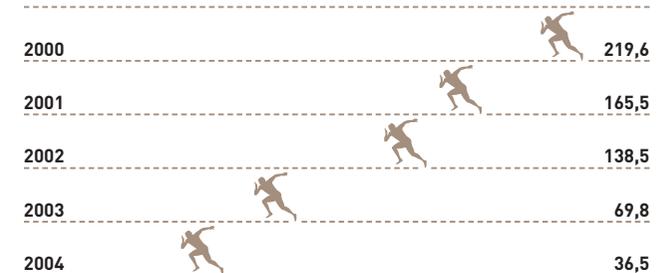
Eigenkapitalquote weiter verbessert, Verschuldungsgrad auf niedrigstem Niveau seit Salomon Akquisition

Die Kapitalbasis des Konzerns wurde in 2004 trotz ungünstiger Währungseffekte weiter gestärkt. Das Eigenkapital wuchs um 20% auf 1,628 Mrd. € (2003: 1,356 Mrd. €). Der überwiegende Teil des Gewinns aus 2003 wurde zur Stärkung der Eigenkapitalbasis einbehalten. Negative Effekte ergaben sich jedoch aus der Euro-Umrechnung des Eigenkapitals ausländischer Tochtergesellschaften zum Jahresende aufgrund der Bewegungen von Fremdwährungen gegenüber dem Euro. adidas-Salomon sichert sich als Teil der Unternehmenspolitik gegen die Risiken aus der Währungsumrechnung in den jeweiligen Ländern nur in sehr seltenen Fällen ab. Dabei können unter bestimmten Voraussetzungen folgende Instrumente eingesetzt werden: Änderungen in den funktionalen Währungen der ausländischen Tochtergesellschaften, Veränderungen in der Währung einzelner Vermögenswerte oder Absicherung durch Devisentermingeschäfte bzw. Devisenoptionen. Im Übrigen hat die Marktwertreserve aus der Bewertung der zu Beschaffungszwecken eingesetzten Finanzinstrumente die Höhe des Eigenkapitals negativ beeinflusst (siehe Erläuterung 23). Die Eigenkapitalquote stieg um 4,4 Prozentpunkte auf 36,8% in 2004 von 32,4% im Vorjahr. Der Verschuldungsgrad verbesserte sich um 33 Prozentpunkte auf 36% gegenüber 70% im Vorjahr.

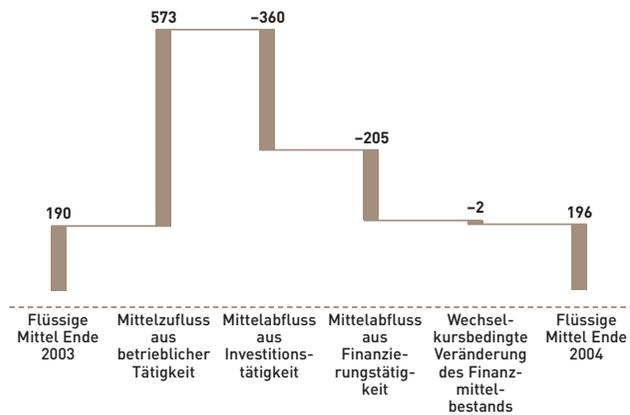
Eigenkapitalquote in %



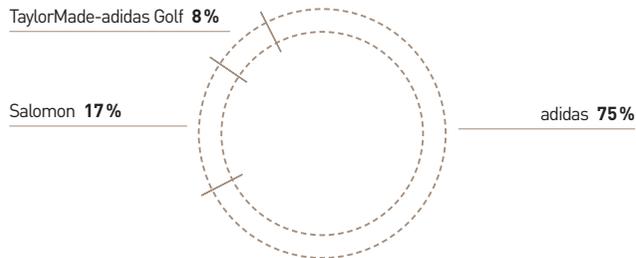
Verschuldungsgrad in %



Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. €



Investitionen nach Marken¹⁾



¹⁾Ohne Zentralbereiche/Konsolidierung

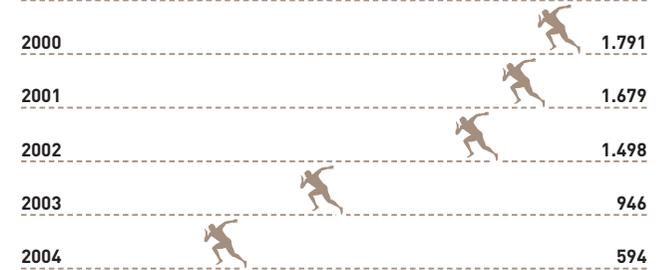
Cashflow durch Mittelabfluss für kurzfristige Finanzanlagen beeinflusst

Die finanziellen Mittel aus der operativen Geschäftstätigkeit des Konzerns werden für Investitionen, Reduzierung der Verbindlichkeiten und Zahlung von Dividenden verwendet. Der Mittelabfluss für Investitionen in 2004 in Höhe von 360 Mio. € entspricht einem Anstieg von 51% gegenüber 238 Mio. € in 2003 und beinhaltet den Erwerb von materiellen und immateriellen Vermögensgegenständen sowie Gegenständen des Finanzvermögens. Ausgaben für Sachanlagen, wie zum Beispiel Investitionen in adidas eigene Einzelhandelsaktivitäten sowie IT-Projekte, stiegen um 7 Mio. € bzw. 6% auf 117 Mio. € in 2004 (2003: 110 Mio. €). Der Mittelabfluss für Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände stieg um 6 Mio. € bzw. 16% auf 41 Mio. € gegenüber 35 Mio. € im Jahr 2003. Dies beinhaltet Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Übernahme der restlichen Anteile an Salomon & Taylor Made Japan, adidas Türkei and adidas Malaysia. Die Finanzmittel in Höhe von 10 Mio. €, die 2004 zum Erwerb von Tochtergesellschaften genutzt wurden, stehen im Zusammenhang mit der Übernahme des ehemaligen US-amerikanischen adidas Lizenznehmers Valley Apparel und des niederländischen Logistikanbieters Maersk Ewals Logistics B.V. In 2003 erwarb der Konzern keine Tochtergesellschaften. Liquiditätsüberschüsse in Höhe von 168 Mio. € wurden in 2004 zur Anlage in höchstliquide Investmentfonds verwendet. Dieser Wert war mehr als doppelt so hoch wie die ca. 80 Mio. € im Vorjahr.

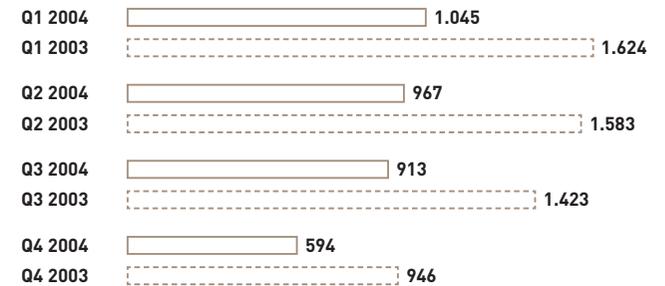
Nettofinanzverbindlichkeiten um 352 Mio. € reduziert

Am 31. Dezember 2004 betrug die Nettofinanzverbindlichkeiten 594 Mio. €, was einem Rückgang von 352 Mio. € bzw. 37% gegenüber dem Vorjahreswert von 946 Mio. € entspricht. Unsere unverändert strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals hatte einen erheblichen positiven Einfluss auf diesen Rückgang. Außerdem trugen positive Währungseffekte mit ca. 7% bzw. 24 Mio. € zur Verbesserung der Nettofinanzverbindlichkeiten bei. Die Nettofinanzverbindlichkeiten des Konzerns konnten im vierten Jahr in Folge wesentlich reduziert werden. Dabei wurden die Anfang 2004 verkündeten Ziele des Managements deutlich übertroffen. Auf der Basis der Nettofinanzverbindlichkeiten lag die Inanspruchnahme der verfügbaren Kreditlinien im Konzern Ende 2004 bei 20% gegenüber 28% am Ende des Jahres 2003.

Nettofinanzverbindlichkeiten in Mio. €

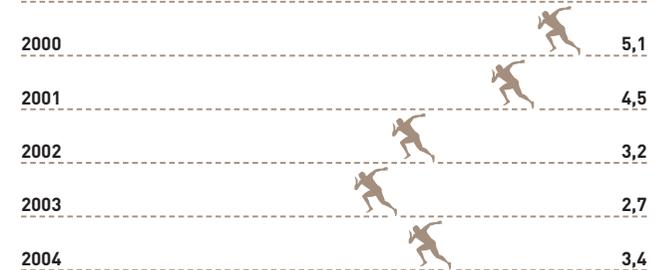


Nettofinanzverbindlichkeiten nach Quartalen²⁾ in Mio. €



²⁾Am Ende der Periode

Zinssatz³⁾ in %



³⁾Gewichteter Durchschnitt des Zinssatzes der Bruttofinanzverbindlichkeiten

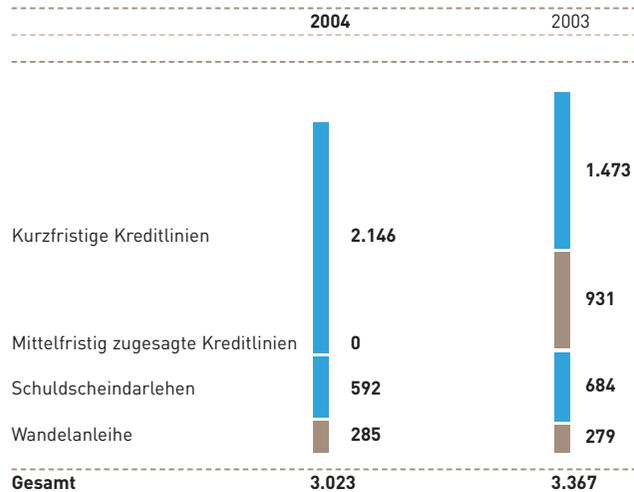
Zinsentwicklung

Im gewichteten Mittel stieg der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns um 0,7 Prozentpunkte auf 3,4% in 2004 (2003: 2,7%). Der Hauptgrund für diesen Anstieg war der im Verhältnis höhere Anteil der Verbindlichkeiten mit festgeschriebenem Zinssatz. Als Folge des weiteren Rückgangs der Finanzverbindlichkeiten des Konzerns spiegelt der Anstieg den zunehmenden Anteil der langfristigen festverzinslichen Finanzierungen mit derzeit höheren Zinssätzen an der Finanzierungsstruktur insgesamt wider. Dadurch ist adidas-Salomon in der Lage längerfristig von historisch niedrigen Zinssätzen zu profitieren. In die Berechnung des gewichteten Mittels des Zinssatzes ist zudem gemäß den Anforderungen der IFRS Rechnungslegungsgrundsätze ein höherer als der tatsächlich für unsere Wandelanleihe bezahlte Zinssatz berücksichtigt.

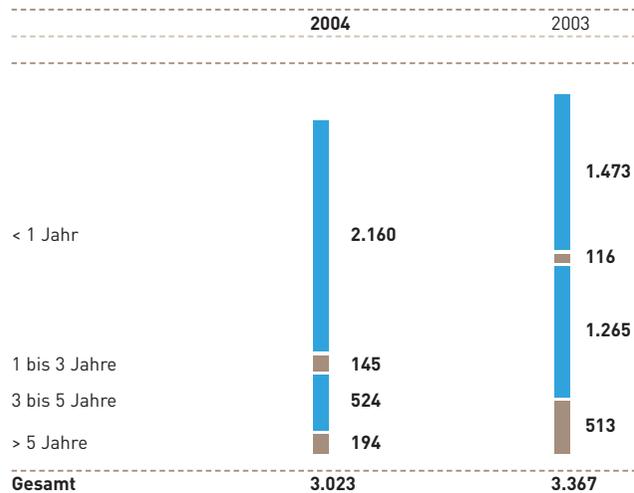
Weitere Verbesserung der Finanzierungsstruktur

Als Reaktion auf den deutlichen Rückgang der Nettofinanzverbindlichkeiten in 2004 haben wir unser belgisches Commercial-Paper-Programm sowie unser multinationales Asset-Backed-Securities (ABS)-Programm aufgelöst und unser deutsches Commercial-Paper-Programm in 2004 nicht genutzt. Somit setzen sich die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns in Höhe von 1,049 Mrd. €, was einem Rückgang von 14% gegenüber dem Vorjahr entspricht (2003: 1,225 Mrd. €), aus Bankkrediten in Höhe von 172 Mio. €, ein Anstieg von 39% gegenüber 124 Mio. € im Vorjahr, sowie verschiedenen Schuldscheindarlehen in Höhe von insgesamt 592 Mio. € gegenüber 684 Mio. € in 2003 (-13%) zusammen. Darüber hinaus beziehen sich 285 Mio. € der Gesamtfinanzverbindlichkeiten auf die ausstehende Wandelanleihe des Konzerns. Dies entspricht einem Anstieg in Höhe von 2% gegenüber 279 Mio. € in 2003 hervorgerufen durch die Aufzinsung der Verbindlichkeit im Einklang mit den IFRS Rechnungslegungsgrundsätzen. Zudem hat adidas-Salomon die eigenen Finanzinvestitionen um 170 Mio. € bzw. 191% auf 259 Mio. € erhöht (2003: 89 Mio. €). Weitere Einzelheiten zu den kurzfristigen Finanzanlagen des Konzerns sind in Erläuterung 6 enthalten.

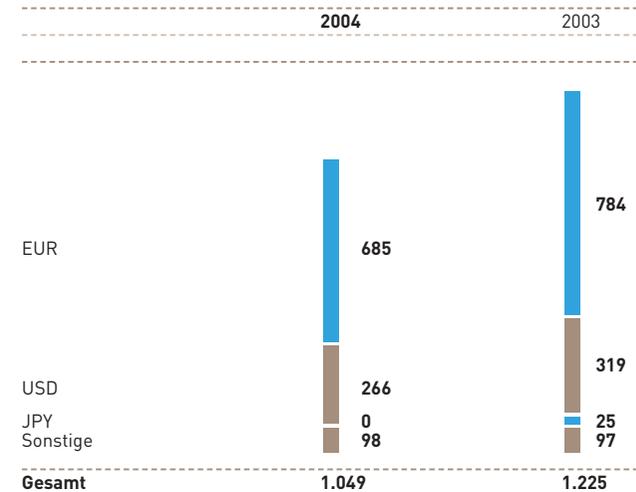
Finanzierungsmöglichkeiten in Mio. €



Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten in Mio. €



Währungssplitt der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. €



Finanzierungsstruktur in Mio. €

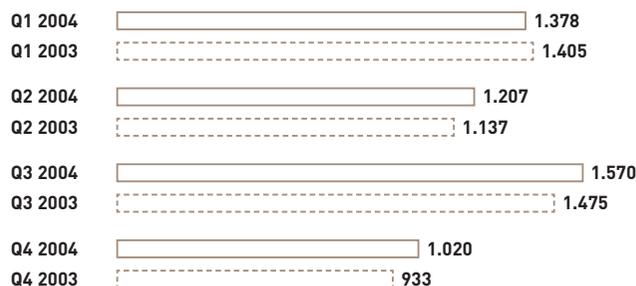
	2004	2003
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	455	279
Bankkredite	172	124
Commercial Paper	0	29
Asset-Backed-Securities (ABS)	0	109
Schuldscheindarlehen	592	684
Wandelanleihe	285	279
Bruttofinanzverbindlichkeiten	1.049	1.225
Nettofinanzverbindlichkeiten	594	946

adidas Im Jahr 2004 stieg der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas aufgrund von solidem Wachstum in allen drei Divisionen um 8%. In Euro legten die Umsatzerlöse um 5% auf 5,174 Mrd. € zu (2003: 4,950 Mrd. €). Die Rohertragsmarge von adidas verbesserte sich um 3,6 Prozentpunkte auf 44,1% in 2004 von 40,6% in 2003. Diese positive Entwicklung spiegelt günstige Währungseffekte, geringere Lagerräumungsverkäufe zu höheren Margen, unseren verbesserten Produktmix sowie verstärkte eigene Einzelhandelsaktivitäten wider. Aufgrund des höheren Umsatzes und der verbesserten Rohertragsmarge stieg das Betriebsergebnis um 43% auf 523 Mio. € in 2004 gegenüber 365 Mio. € im Vorjahr.

adidas auf einen Blick in Mio. €

	2004	2003	Veränderung
Umsatzerlöse	5.174	4.950	5%
Rohergebnis	44,1%	40,6%	3,6PP
Betriebsergebnis	523	365	43%

adidas Umsatzerlöse nach Quartalen in Mio. €



adidas Umsatz in 2004 steigt währungsneutral um 8%

In 2004 stieg der Umsatz von adidas währungsbereinigt um 8%. Dazu trugen Zuwächse in allen Regionen bei. In Euro lag der Umsatz mit 5,174 Mrd. € um 5% über dem Vorjahr (2003: 4,950 Mrd. €).

Wachstum in der Sport Performance Division durch Fußball und die „Apparel Breakthrough“ Initiative

adidas Sport Performance, die größte Division des Konzerns, trug im Berichtsjahr 82% zum Umsatz der Marke adidas bei. Währungsbereinigt stieg der Umsatz dieser Division in 2004 um 6%. In Euro entspricht dies einer Steigerung von 3% auf 4,223 Mrd. € in 2004 (2003: 4,102 Mrd. €). Zu dem währungsbereinigten Wachstum trugen vor allem zweistellige Zuwächse in der Kategorie Fußball bei, die auf die hohe Nachfrage im Zusammenhang mit der Fußballweltmeisterschaft 2004 im Allgemeinen und unser starkes Produktangebot im Besonderen zurückzuführen sind. Kräftige Umsatzzuwächse verzeichneten auch alle wichtigen Bekleidungskategorien, worin sich der Erfolg unserer „Apparel Breakthrough“ Initiative widerspiegelt. Diese Verbesserungen konnten Rückgänge in anderen Schuhkategorien mehr als ausgleichen. Schuhe und Bekleidung trugen in dieser Division in ungefähr gleichem Maß zum Umsatz bei.

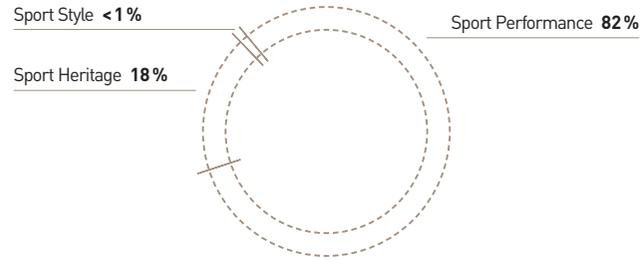
Bei Sport Heritage steigen Umsätze sowohl mit Bekleidung als auch mit Schuhen

Auf die Sport Heritage Division entfielen 18% des Gesamtumsatzes der Marke adidas. Der Umsatz dieser Division stieg in 2004 währungsbereinigt um 15% bzw. um 11% in Euro auf 907 Mio. € gegenüber 816 Mio. € in 2003. Diese Verbesserung spiegelt eine wesentlich höhere Dynamik in der zweiten Jahreshälfte wider und war hauptsächlich auf deutliche Zuwächse bei Bekleidung zurückzuführen. Dort stieg der Umsatz währungsbereinigt um 101% bzw. in Euro um 96% auf 135 Mio. € (2003: 69 Mio. €). Solide Zuwächse bei Schuhen trugen ebenfalls zu diesem Umsatzwachstum bei. Auf währungsbereinigter Basis legte der Umsatz in dieser Kategorie um 7% zu, während der Umsatz in Euro in 2004 um 4% auf 760 Mio. € stieg (2003: 732 Mio. €).

Sport Style Division wächst weiter mit zweistelligen Wachstumsraten

In ihrem zweiten Jahr auf dem Markt erfreuten sich die adidas Sport Style Produkte weiterhin großer Beliebtheit und erzielten starke Durchverkaufsraten. Infolgedessen stieg der Umsatz von Sport Style in 2004 sowohl währungsbereinigt als auch in Euro um 24% auf 19 Mio. € gegenüber 15 Mio. € im Vorjahr. Dies entspricht weniger als 1% des Umsatzes der Marke adidas. Schuhe und Bekleidung trugen in dieser Division in gleichem Maß zum Umsatz bei.

adidas Umsatzerlöse nach Divisionen



Europa verzeichnet währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 4%

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas in Europa legte um 4% zu. In Euro entspricht dies einem Anstieg um 3% auf 2,947 Mrd. € in 2004 (2003: 2,851 Mrd. €) mit soliden Zuwächsen in Großbritannien, Frankreich und der iberischen Halbinsel. In den Schwellenländern der Region – Osteuropa, Naher Osten und Afrika – stieg der Umsatz weiterhin mit starken zweistelligen Wachstumsraten. Besonders hohe Zuwächse wurden in Russland verzeichnet, wo der Umsatz um mehr als 50% zulegen konnte. Eine stärkere Fokussierung auf Key Accounts und eigene Einzelhandelsaktivitäten waren die wichtigsten Faktoren für das Wachstum in diesen Märkten.

Währungsbereinigter Umsatz in Nordamerika steigt um 4%

Der Umsatz von adidas in Nordamerika stieg währungsbereinigt um 4%. In Euro ging der Umsatz in 2004 allerdings um 5% auf 1,017 Mrd. € zurück (2003: 1,067 Mrd. €). Die währungsbereinigte Umsatzentwicklung zeigte quartalsweise Verbesserungen während des gesamten Jahres und ist der Beweis für den Erfolg unserer neuen Vertriebsstrategie und des starken Produktangebots in den USA.

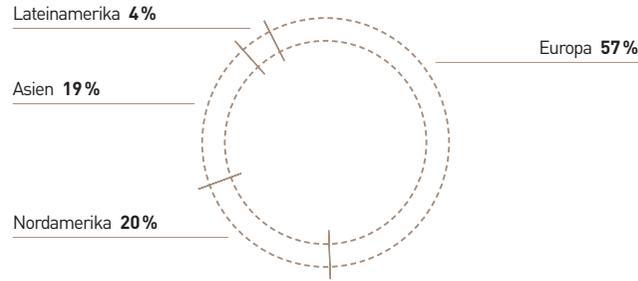
Währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 21% in Asien

In Asien stieg der Umsatz von adidas in 2004 währungsneutral um 21%. In Euro entspricht dies einem Anstieg um 15% auf 968 Mio. € (2003: 839 Mio. €). Hauptträger des eindrucksvollen währungsbereinigten Umsatzwachstums waren die starken Entwicklungen in China, wo sich der Umsatz in 2004 fast verdoppelte, und in Japan. Zudem erzielten viele andere Länder in der Region, darunter Südkorea, Taiwan und Malaysia, kräftiges zweistelliges Umsatzwachstum. Diese Entwicklung spiegelt die gute Resonanz auf unser Produktangebot vor allem im Bereich Bekleidung wider.

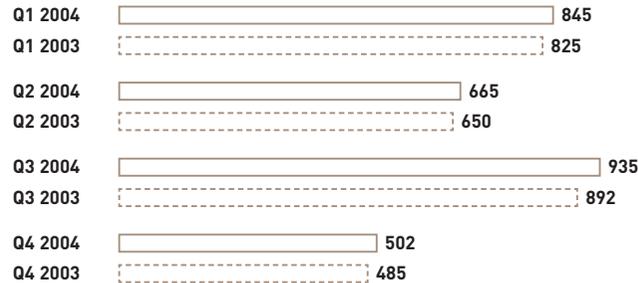
Währungsbereinigtes Umsatzplus von 34% in Lateinamerika

Nach Regionen betrachtet war Lateinamerika in 2004 mit einem um 34% höheren währungsbereinigten Umsatz die Region, in der die Marke adidas das stärkste Wachstum verzeichnen konnte. In Euro bedeutet dies ein Umsatzplus von 25% in 2004 auf 217 Mio. € (2003: 173 Mio. €). Diese positive Entwicklung war hauptsächlich auf ein starkes zweistelliges Wachstum in Brasilien, Mexiko und Argentinien zurückzuführen. Der Umsatz in der Kategorie Fußball war in der ganzen Region besonders stark.

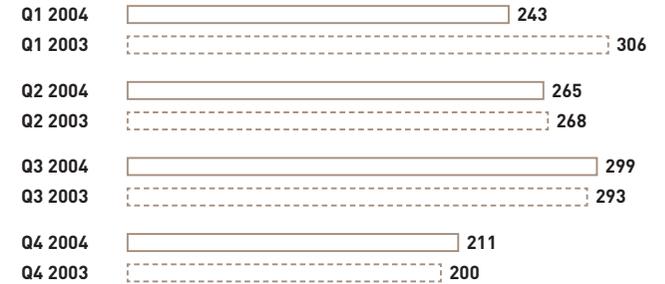
adidas Umsatzerlöse nach Regionen



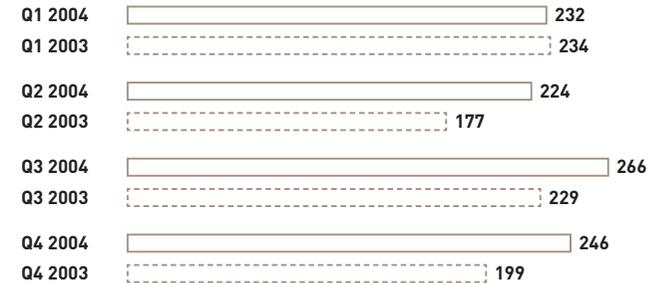
adidas Umsatzerlöse in Europa nach Quartalen in Mio. €



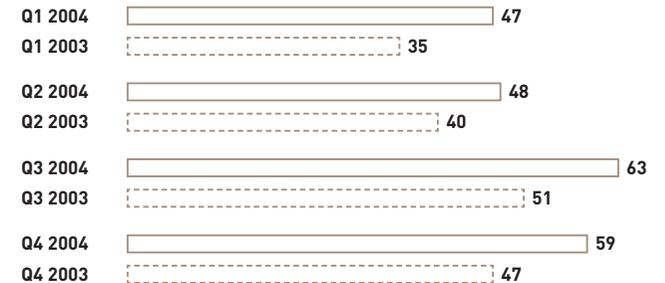
adidas Umsatzerlöse in Nordamerika nach Quartalen in Mio. €



adidas Umsatzerlöse in Asien nach Quartalen in Mio. €



adidas Umsatzerlöse in Lateinamerika nach Quartalen in Mio. €



Eigener Einzelhandel wichtiger Umsatzwachstumsträger bei adidas

Ein zunehmend wichtiger Teil der Umsatzerlöse der Marke adidas stammt aus eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Bei adidas besteht der eigene Einzelhandel aus vier Komponenten: Concept Stores, Factory Outlets, dem Vertrieb über das Internet und Concession Corners in den Schwellenländern Asiens. Ende 2004 betrieb adidas 235 Concept Stores (2003: 173). Diese Stores, die Sport Performance und/oder Sport Heritage Produkte direkt an den Konsumenten verkaufen, trugen hauptsächlich zum Umsatzanstieg im Bereich des eigenen Einzelhandels bei adidas in 2004 bei. Wichtige Neueröffnungen waren unter anderem Sport Performance Stores in Las Vegas, London und Osaka sowie Sport Heritage Stores in Barcelona, Boston und Moskau. Die Zahl der Factory Outlets, die zur Optimierung der Lagerräumungsverkäufe der Marke adidas genutzt werden, beläuft sich gegenwärtig auf 206 (2003: 174). Factory Outlets sind verantwortlich für den größten Teil des adidas Umsatzes im Bereich des eigenen Einzelhandels. Der Verkauf über das Internet, der in Nordamerika zunehmend an Bedeutung gewinnt, läuft über www.adidas.com. Die Zahl der adidas Concession Corners, die für eine Vertriebsinfrastruktur in den Schwellenländern in Asien sorgen, beträgt derzeit 202 (2003: 178). Insgesamt erzielte die Marke adidas in 2004 mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten 11% ihres Umsatzes im Vergleich zu 9% im Vorjahr. Dies entspricht einer Steigerung um 30% auf währungsbereinigter Basis bzw. um 24% in Euro auf 555 Mio. € in 2004 (2003: 447 Mio. €). Das Wachstum wurde sowohl durch Umsatzzuwächse bei bereits bestehenden Shops als auch durch die Eröffnung neuer Stores erzielt.

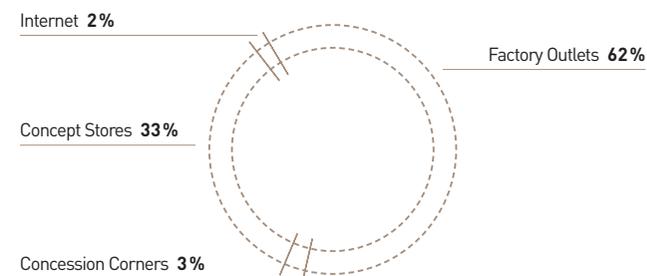
Rohrertragsmarge wächst weiter

Die adidas Rohrertragsmarge verbesserte sich in 2004 um 3,6 Prozentpunkte auf 44,1% (2003: 40,6%). Diese Entwicklung spiegelt günstige Währungseffekte, geringere Lageräumungsverkäufe zu höheren Margen, unseren verbesserten Produktmix sowie die verstärkten eigenen Einzelhandelsaktivitäten wider und wurde durch höhere Margen in nahezu allen Kategorien unterstützt. Infolge der Verbesserungen bei Umsatz und Rohrertragsmarge stieg das Rohergebnis von adidas in 2004 um 14% auf 2,284 Mrd. € (2003: 2,008 Mrd. €).

Betriebsergebnis steigt um 43%

In 2004 stiegen die operativen Aufwendungen bei adidas um 7% auf 1,761 Mrd. € verglichen mit 1,643 Mrd. € im Vorjahr. Im Verhältnis zu den Umsatzerlösen stiegen die operativen Aufwendungen in 2004 um 0,8 Prozentpunkte auf 34,0% (2003: 33,2%). Der Anstieg der operativen Aufwendungen reflektiert vor allem Ausgaben im Zusammenhang mit der Fußballeuropameisterschaft und den Olympischen Sommerspielen sowie strategische Investitionen in Nordamerika und Asien, die zur weiteren Stimulation der Wachstumstrends in diesen beiden Regionen initiiert wurden. Auch der weitere Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten wirkte sich auf die operativen Aufwendungen aus. Das solide Umsatzwachstum und die überproportionale Verbesserung der Rohrertragsmarge führten jedoch zu einem Anstieg des adidas Betriebsergebnisses in 2004 um 43% auf 523 Mio. € gegenüber 365 Mio. € im Vorjahr. Gleichzeitig verzeichnete die operative Marge einen deutlichen Anstieg um 2,7 Prozentpunkte auf 10,1% (2003: 7,4%).

Umsätze adidas eigener Einzelhandel nach Vertriebskanälen

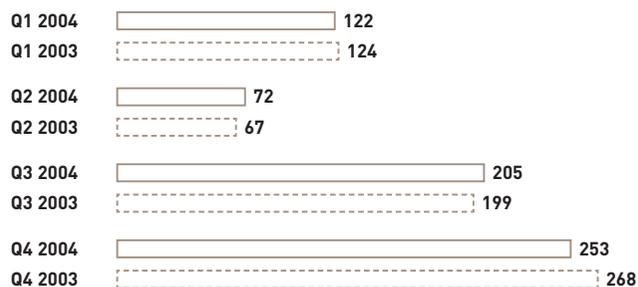


Salomon In 2004 erzielte Salomon auf währungsber-
 bereinigter Basis eine Umsatzsteigerung von 2%. Dieser
 Anstieg ist auf höhere Umsätze in den Kategorien Bekleidung,
 Ski Nordisch und Radsport zurückzuführen. In Euro war
 jedoch gegenüber dem Vorjahr ein Umsatzrückgang um 1%
 auf 653 Mio. € gegenüber 658 Mio. € in 2003 zu verzeichnen.
 Salomons Rohertragsmarge ging in 2004 um 0,4 Prozent-
 punkte auf 39,6% der Umsatzerlöse zurück (2003: 40,1%).
 Verantwortlich für diese Entwicklung waren vorwiegend
 ungünstige Währungseffekte. Das Betriebsergebnis sank in
 2004 um 74% auf 9 Mio. € gegenüber 35 Mio. € in 2003 und
 spiegelt die Kosten des Restrukturierungsprogramms im
 Bereich Produktion sowie negative Währungseffekte wider.

Salomon auf einen Blick in Mio. €

	2004	2003	Verände- rung
Umsatzerlöse	653	658	-1%
Rohergebnis	39,6%	40,1%	-0,4 PP
Betriebsergebnis	9	35	-74%

Salomon Umsatzerlöse nach Quartalen in Mio. €



Salomon erzielt währungsneutrale Umsatzsteigerung von 2%

Der Umsatz von Salomon stieg auf währungsbereinigter Basis um 2%. Ausschlaggebend hierfür waren Verbesserungen in allen Regionen außer Asien. In Euro ging der Umsatz in 2004 um 1% auf 653 Mio. € zurück (2003: 658 Mio. €).

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum bei Sommer- und Wintersportprodukten

Der Umsatz mit Wintersportprodukten, der in 2004 etwa 67% (2003: 67%) bzw. 434 Mio. € von Salomons Gesamtumsatz ausmachte, stieg auf währungsbereinigter Basis um 1%, vor allem aufgrund von kräftigem Wachstum in der Kategorie Ski Nordisch, das Rückgänge im Bereich Ski Alpin mehr als kompensierte. In Euro ging der Umsatz allerdings um 1% auf 434 Mio. € zurück (2003: 440 Mio. €). Sommersportprodukte generierten in 2004 in diesem Segment 33% des Umsatzes bzw. 219 Mio. € (2003: 33% bzw. 218 Mio. €). Der Umsatz in diesem Produktbereich stieg in 2004 währungsbereinigt um 2% und blieb in Euro stabil. Verantwortlich für die Verbesserung auf währungsneutraler Basis waren insbesondere höhere Umsätze in den Kategorien Bekleidung und Radsport. Diese Zuwächse glichen einen Rückgang in der Kategorie Skating mehr als aus.

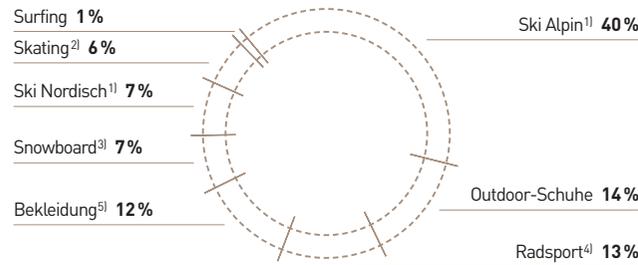
Europa wichtigste Region für währungsneutrales Umsatzwachstum

Nach Regionen betrachtet war Europa 2004 die Region, die bei Salomon am stärksten zur währungsbereinigten Umsatzsteigerung beitrug. Währungsneutral stieg der Umsatz in dieser Region um 3%, insbesondere aufgrund von Zuwächsen in Österreich, Italien und Osteuropa. In Nordamerika legte der währungsneutrale Umsatz um 1% zu. Verantwortlich für das Umsatzwachstum in beiden Regionen waren vor allem Zuwächse in der Kategorie Bekleidung. In Asien ging der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 6% zurück. Diese Entwicklung reflektiert das schwache Wintergeschäft in Japan aufgrund schlechter Witterungsbedingungen trotz Umsatzverbesserungen in nahezu allen anderen Märkten. Gleichzeitig stieg der Umsatz mit Sommersportprodukten. In Lateinamerika stieg der währungsbereinigte Umsatz von Salomon, wenn auch von einer sehr niedrigen Ausgangsbasis aus, aufgrund des wachsenden Marktanteils in Argentinien und Brasilien sowie aufgrund des starken Wachstums im Sommer- und Wintergeschäft um 45%. Währungseffekte wirkten sich auf die Umsätze in allen Regionen negativ aus. In Euro stieg der Umsatz in Europa in 2004 um 2% auf 428 Mio. € (2003: 418 Mio. €). In Nordamerika ging der Umsatz in Euro um 6% auf 154 Mio. € zurück (2003: 164 Mio. €). Der Umsatz in Asien verringerte sich 2004 in Euro um 9% auf 63 Mio. € (2003: 69 Mio. €). In Lateinamerika legte der Umsatz in Euro um 37% auf 5 Mio. € zu (2003: 4 Mio. €).

Negative Währungseffekte Hauptgrund für Rückgang der Rohertragsmarge

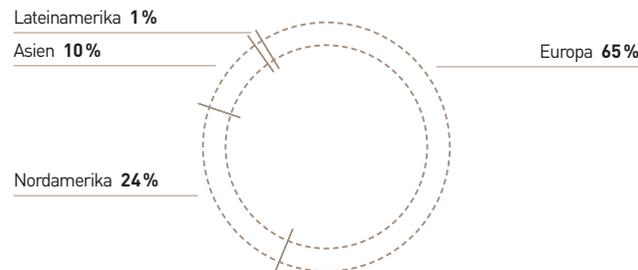
Salomons Rohertragsmarge ging in 2004 um 0,4 Prozentpunkte auf 39,6% zurück (2003: 40,1%). Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf negative Währungseffekte zurückzuführen, die sich daraus ergeben, dass bei Salomon Beschaffung und Produktion der Hartwaren fast ausschließlich in Europa stattfinden, wohingegen ein Großteil des Umsatzes in Nicht-Euro-Währungen erwirtschaftet wird. Die meisten dieser Währungen gaben in 2004 gegenüber dem Euro erheblich nach. Außerdem trugen niedrigere Margen bei Inline Skates zum Rückgang bei. Höhere Margen in den Kategorien Fahrradkomponenten und Bekleidung konnten diese Rückgänge nur zum Teil ausgleichen. Aufgrund dieser Entwicklung und der in Euro niedrigeren Umsatzerlöse, ging das Rohergebnis von Salomon in 2004 um 2% auf 259 Mio. € zurück (2003: 264 Mio. €).

Salomon Umsatzerlöse nach Produktkategorien



- ¹⁾Beinhaltet Skier, Stiefel, Bindungen und andere verwandte Produkte
- ²⁾Beinhaltet Inline Skates und Skateboards
- ³⁾Beinhaltet Boards, Stiefel und Bindungen
- ⁴⁾Beinhaltet Laufräder, Felgen und andere verwandte Produkte
- ⁵⁾Beinhaltet Bekleidung und Zubehör

Salomon Umsatzerlöse nach Regionen



Niedrigeres Betriebsergebnis spiegelt Restrukturierungskosten wider

Die operativen Aufwendungen bei Salomon stiegen in 2004 um 9% auf 249 Mio. € (2003: 228 Mio. €). Im Verhältnis zu den Umsatzerlösen stiegen die operativen Aufwendungen in 2004 um 3,5 Prozentpunkte auf 38,2% (2003: 34,7%). Darin spiegeln sich insbesondere die Restrukturierungskosten im Bereich Produktion in Höhe von ca. 19 Mio. € wider. Diese Restrukturierung soll die Ertragslage verbessern und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Salomon weiter sichern. Außerdem haben zusätzliche Marketingaufwendungen im Zusammenhang mit der erstmaligen Einbeziehung des Geschäfts von adidas Cycling im Salomon Segment zu diesem Anstieg beigetragen. Aufgrund dieser Entwicklung, des Rückgangs der Rohertragsmarge und der in Euro niedrigeren Umsatzerlöse ging das Betriebsergebnis in 2004 um 74% auf 9 Mio. € zurück (2003: 35 Mio. €). Die operative Marge von Salomon verringerte sich in 2004 um 3,9 Prozentpunkte auf 1,4% der Umsatzerlöse (2003: 5,4%).

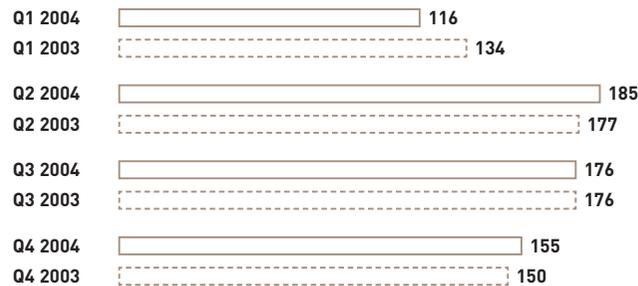
TaylorMade-adidas Golf

In 2004 erzielte TaylorMade-adidas Golf währungsneutral eine Umsatzsteigerung von 5%. Dies ist auf eine starke Entwicklung in den Kategorien Metallhölzer und Bekleidung zurückzuführen. In Euro ging der Umsatz in 2004 um 1% auf 633 Mio. € zurück (2003: 637 Mio. €). Die Rohertragsmarge verbesserte sich um 1,5 Prozentpunkte auf 47,0% gegenüber 45,5% im Vorjahr. Verantwortlich hierfür waren Verbesserungen in allen wichtigen Kategorien. Das Betriebsergebnis ging in 2004 allerdings aufgrund gestiegener operativer Aufwendungen im Zusammenhang mit höheren Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen sowie gestiegener Marketingaufwendungen um 11% auf 60 Mio. € zurück (2003: 67 Mio. €).

TaylorMade-adidas Golf auf einen Blick in Mio. €

	2004	2003	Veränderung
Umsatzerlöse	633	637	-1%
Rohergebnis	47,0%	45,5%	1,5PP
Betriebsergebnis	60	67	-11%

TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse nach Quartalen in Mio. €



Währungsneutraler Umsatz bei TaylorMade-adidas Golf um 5% gestiegen

Währungsneutral stieg der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf in 2004 aufgrund von Verbesserungen in allen Regionen außer in Europa um 5%. In Euro verringerte sich der Umsatz im Jahr 2004 um 1% auf 633 Mio. € (2003: 637 Mio. €).

Währungsneutrale Umsatzsteigerung dank Neueinführungen sowie Erweiterung bestehender Produktlinien

Die währungsneutrale Umsatzsteigerung bei TaylorMade-adidas Golf stützte sich im Wesentlichen auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Metallhölzer und Bekleidung sowie auf solides Umsatzwachstum im Bereich Schuhe. Verantwortlich für das Wachstum bei Metallhölzern war vor allem die erfolgreiche Einführung neuer Produkte in dieser Kategorie, wie z. B. unseres revolutionären r7® quad Drivers. Infolgedessen blieb TaylorMade nicht nur weltweit führend in der größten und profitabelsten Kategorie dieser Branche, sondern baute seine Spitzenposition in 2004 weiter aus. Ausschlaggebend für das Umsatzwachstum in den Bereichen Bekleidung und Schuhe war die anhaltende Stärke unserer ClimaLite® und ClimaCool® Technologien. Der Umsatz mit Eisen, Puttern und Golfbällen ging jedoch zurück.

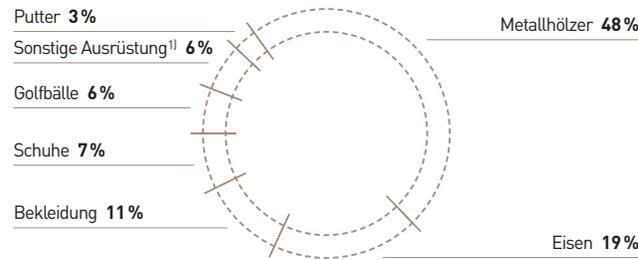
Höchste währungsneutrale Umsatzsteigerung in Asien

Nach Regionen betrachtet ist Asien in 2004 mit einer währungsneutralen Umsatzsteigerung von 10% am stärksten gewachsen. Hauptwachstumsträger war Japan mit kräftigen Zuwächsen. Zweistellige Steigerungen in fast allen anderen wichtigen Märkten Asiens trugen ebenfalls zu diesem Anstieg bei. In Nordamerika kletterte der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 4%. Verantwortlich für die währungsbereinigte Umsatzentwicklung in diesen beiden Regionen waren starke Ergebnisse in den Kategorien Bekleidung und Metallhölzer. In Europa ging der währungsneutrale Umsatz, insbesondere aufgrund eines Rückgangs in Großbritannien sowie niedrigerer Umsätze in der Kategorie Eisen, um 2% zurück. Der währungsneutrale Umsatz von TaylorMade-adidas Golf in Lateinamerika legte durch kräftige Zuwächse in allen Kategorien um 68% zu, wenn auch von einer sehr niedrigen Ausgangsbasis aus. Negative Währungseffekte beeinflussten die Umsatzentwicklung bei TaylorMade-adidas Golf in allen Regionen mit Ausnahme Europas. Infolgedessen stieg in 2004 der Umsatz in Asien in Euro um 6% auf 220 Mio. € (2003: 207 Mio. €). Nordamerika verzeichnete in Euro einen Umsatzrückgang um 5% auf 315 Mio. € gegenüber 331 Mio. € im Vorjahr. In Europa blieb der Umsatz in Euro mit 96 Mio. € stabil (2003: 96 Mio. €). Und in Lateinamerika legte der Umsatz in 2004 in Euro um 53% auf 2 Mio. € zu (2003: 2 Mio. €).

Anstieg der Rohertragsmarge unterstützt durch Verbesserungen in allen wichtigen Kategorien

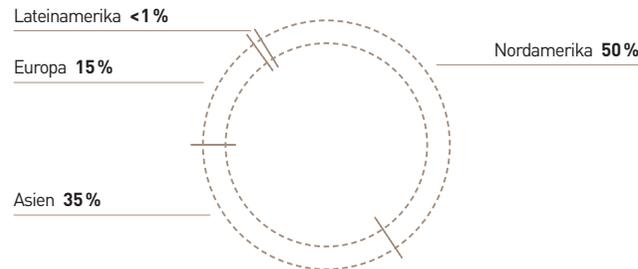
In 2004 verbesserte sich die Rohertragsmarge von TaylorMade-adidas Golf um 1,5 Prozentpunkte auf 47,0% gegenüber 45,5% in 2003. Dieser Anstieg war in erster Linie das Ergebnis höherer Margen bei Metallhölzern infolge erfolgreicher neuer Produkteinführungen wie unserem r7® quad Driver. Zudem verbesserten sich die Rohertragsmargen in allen anderen wichtigen Kategorien, einschließlich Putter, Golfbälle, Eisen und Bekleidung. Dies zeigt die Stärke des Produktangebots von TaylorMade-adidas Golf. Diese Zuwächse wurden von einem Rückgang bei Accessoires nur zum Teil aufgehoben. Aufgrund der positiven Verbesserung der Rohertragsmarge, die den niedrigeren Umsatz in Euro mehr als kompensieren konnte, stieg das Rohergebnis von TaylorMade-adidas Golf in 2004 um 3% auf 298 Mio. € (2003: 290 Mio. €).

TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse nach Produkten



¹⁾Beinhaltet Golftaschen, Handschuhe und andere Accessoires

TaylorMade-adidas Golf Umsatzerlöse nach Regionen



Höhere operative Aufwendungen gleichen Verbesserung der Rohertragsmarge mehr als aus

Die operativen Aufwendungen bei TaylorMade-adidas Golf stiegen in 2004 um 7% auf 237 Mio. € (2003: 222 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz bedeutet dies einen Anstieg in 2004 um 2,6 Prozentpunkte auf 37,5% (2003: 34,9%). Diese Entwicklung, die hauptsächlich aus höheren Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen sowie gestiegenen Marketingaufwendungen im Zusammenhang mit Produkteinführungen, vor allem für den r7® quad Driver, resultierte, glich die Verbesserung der Rohertragsmarge mehr als aus. Infolgedessen verringerte sich das Betriebsergebnis von TaylorMade-adidas Golf in 2004 um 11% auf 60 Mio. € (2003: 67 Mio. €). Die operative Marge ging in 2004 um 1,1 Prozentpunkte auf 9,5% zurück (2003: 10,6%).

Risikomanagement Das Geschäftsumfeld der internationalen Sportartikelbranche gestaltete sich auch 2004 wieder sehr wechselhaft. Gründe hierfür waren ein unsicheres globales Wirtschaftsklima und sich rasch ändernde Verbraucherpräferenzen. Der adidas-Salomon Konzern sieht sich somit kontinuierlich vielfältigen Risiken ausgesetzt und ist gleichzeitig bestrebt, Möglichkeiten zur Maximierung der Erträge und zur Steigerung des Shareholder Value zu finden. Dank des Risikomanagementsystems gelingt es uns, unsere starke Wettbewerbsposition zu behaupten und unseren Erfolgskurs fortzusetzen.

Risikomanagementsystem – Grundsätze und Verfahren

Wir sind stets bestrebt, unsere operativen und finanziellen Leistungen weiter zu verbessern, und sehen uns dabei mit Risiken verschiedenster Art konfrontiert. Folglich muss die Unternehmensführung zusammen mit dem gesamten Unternehmen fortlaufend sicherstellen, dass solche Risiken identifiziert, kontrolliert und minimiert werden, gleichzeitig aber auch unser Geschäftspotenzial ausgeschöpft wird. Unser Risikomanagement ist eng mit den wichtigsten Unternehmensbereichen verknüpft und ein wesentlicher Bestandteil unserer Entscheidungsfindung. Unser Risikomanagementsystem setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

- Risikoidentifizierung: Als Grundlage unseres Risikomanagements werden Berichte über potenzielle Risikobereiche erstellt und regelmäßig überprüft. In diesem Zusammenhang haben wir die wichtigsten Risikobereiche für unseren Konzern, die Sportartikelbranche und unser Geschäftsumfeld identifiziert. Innerhalb dieser Bereiche werden spezifische Risiken regelmäßig vom Management auf verschiedenen Konzernebenen überprüft.
- Risikomessung: Wir sind stets bemüht, Risiken quantitativ zu messen, Best- und Worst-Case-Szenarien zu ermitteln und deren mögliche Auswirkung auf die kurz- und langfristige Finanzlage unseres Konzerns zu untersuchen. Lassen sich Risiken nicht quantifizieren, wenden wir andere Kriterien wie z. B. Grad der Markenschwächung und Risikoausmaß an.
- Risikoanalyse: Die Risikoanalyse ist bei all unseren Maßnahmen ein wichtiger Ausgangspunkt. So werden Risiken entweder vermieden, reduziert, übertragen oder akzeptiert.
- Risiko-Controlling: Auch Risiko-Controlling ist fest in die Entscheidungsfindung unseres Konzerns eingebunden. Der Einsatz von Ressourcen oder strategische Richtungsänderungen werden zusammen mit den relevanten Risikofaktoren vor dem jeweiligen Geschäftshintergrund bewertet und überprüft. In quartalsweisen oder häufigeren Abständen führen wir in Verbindung mit der Überprüfung unserer Geschäftsbereiche formelle Berichts- und Kontrollverfahren in Bezug auf Risiken und Geschäftschancen durch.
- Risikomanagement: Unser globales Risikomanagement-Handbuch bildet den Kern unseres integrierten Risikomanagementsystems. In diesem Handbuch sind die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Zuständigkeiten des Konzerns niedergelegt.

Gesamtrisiko

Hinsichtlich der in diesem Bericht erläuterten Risiken und der gegenwärtigen Geschäftsaussichten wurden keine unmittelbaren Risiken identifiziert, die die finanzielle Gesundheit oder die Rentabilität von adidas-Salomon gefährden könnten. Eigenkapitalquote und Ertragskraft unseres Konzerns bilden eine solide Grundlage für die künftige Geschäftsentwicklung. Gegen übliche Risiken, die sich negativ auf die finanzielle Situation und die Ertragslage auswirken könnten, haben wir entsprechende Vorsorgemaßnahmen getroffen.

Übersicht Konzernrisiken

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Risiken

Konjunktur und Kaufverhalten der Konsumenten
Währungsrisiken
Zinsrisiken
Wettbewerbsrisiken

Risiken der Wertschöpfungskette

Handelsrisiken
Zuliefererrisiken
Kundenrisiken

Operative Risiken

Markenimage und Marketingausgaben
Forschung und Entwicklung
Produktqualität, -haftung und -fälschung
Eigener Einzelhandel
Vermögensschutz

Sonstige Risiken

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken
Investmentrisiken
Rechtliche und regulatorische Risiken
Risiken in den Bereichen Soziales und Umwelt
Informationstechnologie
Personal

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENSPEZIFISCHE RISIKEN

Konjunktur und Kaufverhalten der Konsumenten

adidas-Salomon liefert Konsumgüter für die Sportartikelbranche, die im Falle eines wirtschaftlichen Abschwungs unter rückläufiger Nachfrage leiden könnte. Eine solche Konjunkturabschwächung, aber auch Inflation, politische Unsicherheit und Modetrends können das Kaufverhalten von Konsumenten stark beeinflussen. Wir beschränken dieses Risiko durch den Einsatz eines diversifizierten und globalen Portfolios von Marken und Produkten und sind damit weniger von den Entwicklungen einzelner Märkte abhängig. Zudem überwacht unser Konzern relevante Wirtschaftsindikatoren (z. B. Konsumentenvertrauen und Ausgabenentwicklung der Verbraucher) und verfügt über ein flexibles System zum Umgang mit solchen Entwicklungen, so dass z. B. das Produktangebot nach Bedarf zwischen verschiedenen Regionen umgeschichtet werden kann.

Währungsrisiken

Währungsrisiken ergeben sich für adidas-Salomon vorwiegend dadurch, dass ca. 70% bis 80% der Produkte von Zulieferern in Fernost bezogen werden und die Beschaffungskosten daher weitgehend in US Dollar in Rechnung gestellt werden, während der Großteil des Konzernumsatzes in Euro und anderen Währungen (wie dem japanischen Yen, dem kanadischen Dollar und dem britischen Pfund) generiert wird. Damit besteht für adidas-Salomon ein Wechselkursrisiko. Um dieses Risiko zu minimieren, wenden wir soweit möglich natürliche Hedging-Maßnahmen an. Trotzdem muss der Konzern jährlich insgesamt rund 1,5 Mrd. US\$ gegenüber anderen Währungen kaufen, davon etwa 1,1 Mrd. US\$ gegenüber dem Euro. Um dieses Risiko weiter zu minimieren, schützt sich der Konzern durch Hedging in der Regel bis zu 18 Monate im Voraus mit Terminkontrakten, Swaps und Optionen oder einer Kombination aus Währungsoptionen, die uns einerseits vor einem Anstieg des US Dollars schützen, uns aber andererseits die Möglichkeit geben, von einer Abwertung des US Dollars zu profitieren.

Zinsrisiken

Erhebliche Änderungen der Zinssätze können Rentabilität und Liquidität unseres Konzerns stark beeinträchtigen. Um das Risiko eines erheblichen Zinsanstiegs zu minimieren, sind die variabel verzinsten Verbindlichkeiten des Konzerns weitgehend durch Zins-Caps geschützt. Außerdem verfolgt unser Konzern das Ziel, die Nettofinanzverbindlichkeiten stetig zu reduzieren, um die Zinsaufwendungen möglichst gering zu halten. So beschlossen wir, im Jahr 2004 fällige Zins-Caps im Wert von rund 200 Mio. € nicht zu verlängern. Zusätzlich nutzten wir 2003 und 2004 die historisch niedrigen langfristigen Zinssätze, um einen Teil unserer Fremdfinanzierung von variabler auf feste Verzinsung umzuschichten.

Wettbewerbsrisiken

Die Sportartikelbranche ist ein sehr wettbewerbsintensiver Markt, und viele der wichtigen Märkte von adidas-Salomon sind inzwischen relativ gesättigt. Um dennoch unser Wachstum in diesen Märkten voranzutreiben, müssen wir neue Produkte entwickeln, neue Marktbereiche erschließen und so unseren Marktanteil auf Kosten starker, globaler Konkurrenten wie auch kleinerer Nischenanbieter ausbauen. Veränderungen im Wettbewerbsumfeld können jedoch zu Überkapazität, Preisdruck oder rückläufiger Nachfrage nach unseren Produkten führen. adidas-Salomon versucht, diese Risiken einerseits durch Investitionen in Werbung, Sponsoring und Produktentwicklung zu reduzieren, um so ein positives Markenimage zu wahren, und zudem durch erstklassige Qualität, um eine anhaltende Nachfrage nach unserem Produktangebot zu stimulieren.

RISIKEN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Handelsrisiken

Wir sind gewissen Risiken in Verbindung mit unserer weltweiten Geschäftstätigkeit ausgesetzt, da ein Großteil unserer Produkte in den Schwellenländern Asiens hergestellt wird. Solche Risiken beinhalten unter anderem die Einführung oder Erhöhung von Einfuhrzöllen und Abgaben, Einfuhrbeschränkungen oder -quoten und andere Handelsrestriktionen, politische Instabilität, die Wiederaufbaufähigkeit nach Naturkatastrophen sowie Probleme im Zusammenhang mit regionalen Produktionsbedingungen. Unsere Geschäftstätigkeit könnte stark beeinträchtigt werden, falls die Produktion infolge von Handelsrestriktionen oder anderen Faktoren bedeutend reduziert würde und es uns nicht gelänge, rasch auf Hersteller in anderen Ländern auszuweichen. Zur Minderung dieses Risikos arbeiten wir mit branchenführenden, großen und finanzstarken Zuliefererbetrieben zusammen, deren Produktionsstätten, soweit möglich, auf mehrere Länder verteilt sind. Auf diese Weise kann die Herstellung bei vorhandenen Zulieferern im Bedarfsfall von einem Land in ein anderes verlagert werden. Die Beschaffung in Asien bietet durchaus auch Chancen für unseren Konzern, wenn Handelsbeschränkungen aufgehoben werden, wie im Falle der Abschaffung der Textilausfuhrquoten zwischen den Mitgliedsstaaten der Welthandelsorganisation (WTO) in 2005.

Zuliefererrisiken

adidas-Salomon Produkte werden größtenteils von unabhängigen Zulieferern hergestellt, die nach unseren technischen und Design-Vorgaben arbeiten. Termingerechte Lieferung, Preis und Qualität der Produkte sind für adidas-Salomon maßgebliche Faktoren. Die meisten dieser Betriebe befinden sich in Asien, vor allem in China, Indonesien, Vietnam und Thailand sowie in der Türkei (siehe unseren Sozial- und Umweltbericht). Sollten wir nicht in der Lage sein, Schuhe vom größten Zulieferer oder aus einem der drei größten Fertigungsländer zu beziehen, würde unser Konzern zumindest kurzfristig beträchtliche Probleme bei der Deckung des Marktbedarfs bekommen. Zur Begrenzung dieses Risikos arbeiten wir mit einer sorgfältig zusammengestellten Gruppe zumeist großer, finanzstarker Zulieferer, die bei Ausfall eines anderen Herstellers schnell in der Lage wären, ihre Produktionskapazität zu steigern und die Deckungslücke zu füllen.

Kundenrisiken

Ein verändertes Wettbewerbsumfeld für Abnehmer, vor allem die zunehmende Konsolidierung im Einzelhandel der Sportartikelbranche, könnte sich negativ auf unser Geschäft auswirken. So übt beispielsweise die fortgeschrittene Konsolidierung im US-Markt einen starken Druck auf die Margen aller dortigen Zulieferer aus. Zur Begrenzung dieses Risikos beliefert adidas-Salomon mindestens zehn Key Accounts pro Region und vermeidet dadurch die Abhängigkeit von einem einzigen Einzelhändler. Im Jahr 2004 machte kein einziger Kunde 10% oder mehr unserer gesamten Nettoumsatzerlöse aus. Ein starker Rückgang der Geschäfte mit diesen Einzelhändlern könnte jedoch den Umsatz und die Rentabilität unseres Konzerns beeinträchtigen. Auch die Insolvenz oder anderweitige Nichtzahlung von Schulden eines wichtigen Kunden könnte sich negativ auf unsere Rentabilität auswirken. Um dieses Risiko zu minimieren, unterzieht unser Konzern die Kreditwürdigkeit der Kunden einer rigorosen Prüfung und bildet angemessene Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen.

OPERATIVE RISIKEN

Markenimage und Marketingausgaben

Unser Erfolg hängt zu einem großen Teil von unserem Markenimage und unserer Fähigkeit ab, Produkte anzubieten, die den Wünschen der Konsumenten gerecht werden. Aus diesem Grund wendet der Konzern beträchtliche Mittel für Marketingaktivitäten auf, darunter vor allem für Werbung sowie für Verträge mit Verbänden, Vereinen und Sportlern. adidas-Salomon ist bestrebt, das mit den hohen Marketinginvestitionen verbundene Risiko durch diverse Maßnahmen zu minimieren. Erstens führen wir umfangreiche Marktforschungsaktivitäten sowie Trendmarketing zu Design, Qualität und Image durch, die in die langfristige strategische Marketingplanung integriert sind. Zweitens hat unser Konzern einen Profit-Center-Ansatz für alle wichtigen Verträge und Sponsorenvereinbarungen implementiert, um das Risiko im Zusammenhang mit Sponsoring-Verträgen und Werbekampagnen zu begrenzen. In Zusammenarbeit mit führenden Marketing- und Werbeagenturen werden dabei gründliche Kosten-Nutzen-Analysen erstellt. Drittens enthalten praktisch alle Verträge Leistungsanreize sowie die Option der Vertragskündigung durch adidas-Salomon unter bestimmten Umständen wie z. B. bei Drogenmissbrauch.

Forschung und Entwicklung

Die Sportartikelbranche ist potenziellen Risiken in Verbindung mit der rasanten Weiterentwicklung von Produkttechnologien ausgesetzt, denn die Verbrauchernachfrage ist oft an neue und innovative Produkte gebunden. Aus diesem Grund unternehmen wir beträchtliche Anstrengungen für, und tätigen Investitionen in, die Entwicklung und Verbesserung branchenführender, Performance-orientierter Technologien und Trends-setzender Designs. Zur Risikobegrenzung betreiben wir ein internes Innovationsprogramm, das laufend innovative Technologien hervorbringt. Diese werden anschließend umfassenden Tests mit Sportlern und Konsumenten unterzogen, um ihre Markteignung sicherzustellen. Die Erwartungen an dieses Programm – jährlich mindestens eine neue innovative Technologie oder große technische Weiterentwicklung – wurden seit seinem Beginn im Jahr 2000 sogar übertroffen. Unser Team für Forschung und Entwicklung wird durch eine umfassende Zusammenarbeit mit Universitäten und diversen Forschungsinstituten unterstützt.

Produktqualität, -haftung und -fälschung

Als Anbieter von Konsumgütern ist adidas-Salomon dem Risiko möglicher Produktmängel und damit verbundener juristischer Folgen ausgesetzt. Gegen die finanziellen Konsequenzen solcher Produkthaftungsklagen sind wir ausreichend versichert. Solche Klagen können aber auch das Ansehen der Produkte auf dem Markt und damit das Markenimage schädigen. Wir führen intensive Qualitätskontrollen durch, um solche Risiken auf ein Minimum zu beschränken. Darüber hinaus entstehen uns Risiken durch Fälschung und Nachahmung von adidas-Salomon Produkten durch Dritte, die Umsatzeinbußen und eventuell auch eine Schädigung des Markenimage zur Folge haben können. Nach unseren Schätzungen machen klassische Plagiate derzeit weniger als 10% des Absatzvolumens für die Marke adidas aus. Zur Minderung dieses Risikos haben wir diverse Anti-Piraterie-Maßnahmen ergriffen, darunter vor allem die Überwachung von Zulieferern und Schritte gegen illegale Händler. Für unseren Konzern besteht umgekehrt auch das Risiko, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Schutz- oder Patentrechtsverletzungen geltend machen. Wir betreiben daher eine umfassende rechtliche Absicherung (in der Regel durch Eintragung) sowie Programme zum Schutz unserer Marken. Dazu gehört z. B. die Zusammenarbeit mit Vollstreckungsbehörden, Fahndern und Juristen in aller Welt, um die unbefugte Herstellung und Nachahmung unserer Produkte aufzudecken und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Durch sorgfältige Recherchen vor der Einführung neuer Produkte oder Produktnamen bemühen wir uns, gewerbliche Schutzrechte Dritter zu identifizieren und so potenzielle Konflikte zu vermeiden.

Eigener Einzelhandel

Die Marke adidas verfolgt die Strategie, einen gewissen Anteil der Produkte über eigene Einzelhandelsgeschäfte zu verkaufen, darunter Sport Performance und Sport Heritage Stores sowie Factory Outlets, um so adidas Produkte – unabhängig von den Strategien der Einzelhändler – ganz nach unserem Wunsch präsentieren zu können. Dabei entsteht jedoch ein anderes Risikoprofil als beim Verkauf über Dritte. Wir minimieren dieses Risiko, indem wir den Anteil des über den eigenen Einzelhandel erwirtschafteten Umsatzes begrenzen. Zudem müssen alle eigenen Einzelhandelsgeschäfte je nach Größe, Lage und Investition ehrgeizige Gewinnziele erfüllen.

Vermögensschutz

adidas-Salomon Produkte werden auf der ganzen Welt hergestellt, versandt und gelagert. Daher können Schäden an Fabrikgebäuden, Produktionsanlagen und Lagerhäusern zu Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten führen. Dem wirken wir auf verschiedene Weise entgegen, beispielsweise indem wir nur zuverlässige Zulieferer und Logistikanbieter einsetzen, die hohe Sicherheitsstandards garantieren. Wir sind zudem ausreichend gegen finanzielle Verluste als Folge solcher Schadensfälle versichert.

SONSTIGE RISIKEN

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Obwohl unser Konzern die Höhe seiner Finanzverbindlichkeiten in den letzten Jahren deutlich reduzieren konnte, sind wir weiterhin der Auffassung, dass es immer sinnvoll ist, Refinanzierungsmöglichkeiten in ausreichendem Maße zur Verfügung zu haben. Im Laufe der letzten Jahre haben wir unsere Abhängigkeit von traditioneller Bankfinanzierung durch die Diversifizierung unserer Finanzierungsinstrumente reduziert. So starteten wir ein multinationales ABS-Programm sowie Commercial-Paper-Programme in Deutschland und Belgien, begaben eine Wandelanleihe und gaben mehrere mittel- und langfristige Schuldscheindarlehen aus. Angesichts der stetigen Reduzierung der Nettoverschuldung sind jedoch die Refinanzierungsrisiken in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Folglich haben wir das belgische Commercial-Paper-Programm in Höhe von 300 Mio. € sowie das multinationale ABS-Programm eingestellt und das deutsche Commercial-Paper-Programm in 2004 nicht in Anspruch genommen. Im Dezember beauftragte adidas-Salomon ein Bankenkonsortium mit der Auflage einer revolving Kreditlinie in Höhe von 800 Mio. €. Diese Kreditlinie dient mit ihren attraktiveren Bedingungen als Ersatz für die mittelfristigen Kreditlinien, die wir im Sommer 2004 aufgekündigt hatten. Dieser Schritt trägt zur weiteren Verbesserung der Finanzierungsstruktur von adidas-Salomon bei. Aufgrund der weltweiten Aktivitäten unseres Konzerns sind auch die flüssigen Mittel auf verschiedene Orte verteilt. Wo dies möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist, werden solche Mittel zentral zusammengeführt.

Investmentrisiken

Nachdem erfolgreich flüssige Mittel erwirtschaftet und Schulden reduziert werden konnten, haben wir bis zum 31. Dezember 2004 259 Mio. € in konservativen Investmentfonds angelegt. Ein beträchtlicher Wertverfall dieser Fonds könnte eine Reduzierung des Gesamtvermögens unseres Konzerns zur Folge haben. Zur Minimierung dieses Risikos wurde das Investment auf unterschiedliche Weise diversifiziert. Solche Investments können entweder direkt getätigt werden, z. B. durch den Kauf von Anleihen, oder durch extern verwaltete Investmentfonds. Zu den zugelassenen Anlageklassen zählen Anleihen und Rentenfonds, Absolute- und Total-Return-Fonds, Dach-Hedge-Fonds und offene Immobilienfonds. Wir setzen Höchstgrenzen für jedes Investment, aber auch für jede der Anlageklassen sowie für die einzelnen eingesetzten Asset-Management-Teams fest. Direkteinlagen bei Banken setzen ein Mindest-Rating von Standard & Poors von „A-“, oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur voraus. Bei den Investmententscheidungen steht adidas-Salomon ein führender, unabhängiger, auf dieses Fachgebiet spezialisierter Berater zur Seite.

Rechtliche und regulatorische Risiken

Als global tätiges Unternehmen haben wir eine Vielzahl unterschiedlicher nationaler Gesetze und Richtlinien zu beachten. Bei den vielfältigen Rechtsgeschäften unseres Konzerns in zahlreichen Ländern ergeben sich dadurch gewisse Risiken, und zwar insbesondere bei der Gestaltung von Verträgen, beim Schutz des geistigen Eigentums, der Lösung rechtlicher Probleme und der Abwicklung von Rechtsstreitigkeiten. Wir sind davon überzeugt, dass die absehbaren Forderungen aus offenen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage unseres Konzerns im Jahr 2005 und darüber hinaus haben werden. adidas-Salomon unterliegt verschiedensten Rechtssprechungen und nahezu alle adidas-Salomon Gesellschaften in den jeweiligen Ländern erhalten Waren und Dienstleistungen von verbundenen und fremden Unternehmen im Ausland. Diese grenzüberschreitenden Transaktionen können von den zuständigen Finanz- und Aufsichtsbehörden in Frage gestellt werden. Dadurch könnten sich zusätzliche Verbindlichkeiten und Geschäftsunterbrechungen ergeben. Wesentliche Änderungen in der geographischen Verteilung unseres Geschäfts sowie Änderungen bei Zöllen, Steuersätzen und regulatorischen Beschränkungen in den einzelnen Ländern könnten außerdem die Ertragslage und Geschäftsaussichten von adidas-Salomon beeinträchtigen. Interne und externe Fachkräfte werden zur Entschärfung und Lösung der oben genannten Begebenheiten eingesetzt.

Risiken in den Bereichen Soziales und Umwelt

Wir sind uns unserer ständigen Verantwortung für Arbeitnehmer und Umwelt bewusst. Missstände in diesen Bereichen können Ansehen und Effizienz des Konzerns und seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Um dieses Risiko zu begrenzen, haben wir einen eigenen Verhaltenskodex erstellt, die so genannten Standards of Engagement (SOE). Um ein Geschäftspartner von adidas-Salomon werden zu können, müssen Zulieferer nachweisen, dass sie die Standards und Bedingungen des Konzerns erfüllen. Zudem werden Zuliefererbetriebe regelmäßig von einem konzerneigenen Team überprüft und diese internen Kontrollen von umfangreichen unabhängigen Kontrollen bestätigt (siehe unseren Sozial- und Umweltbericht). Bei Verstößen gegen unsere SOE entwickelt die Werkleitung gemeinsam mit unserem Team für Sozial- und Umweltangelegenheiten (SEA) entsprechende Maßnahmenpläne und Zeitrahmen, um die zukünftige Einhaltung der Standards und weitere Verbesserungen zu gewährleisten. Bei wiederholter Nichteinhaltung unserer SOE beenden wir die Geschäftsbeziehung mit dem betroffenen Zulieferer.

Informationstechnologie

adidas-Salomon nutzt für seine Geschäftsaktivitäten ein komplexes Netzwerk an Kommunikationssystemen und IT-Applikationen. Daher können Naturkatastrophen, kriminelle Machenschaften und unzureichendes IT-Management zu schwerwiegenden Geschäftsunterbrechungen führen. Wir setzen eine Vielzahl von Methoden ein, um diese Risiken zu minimieren, darunter proaktive Wartung, Einsatz von Hardware- und Software-Experten, Firewall- und Datenverschlüsselungstechnologien sowie Planung der Geschäftskontinuität. Unsere Wide Area Network-Verbindungen (WAN) sind so ausgelegt, dass nicht das gesamte System ausfallen kann. Ferner sind alle Einwahlverbindungen zu unserem konzernweiten Intranet verschlüsselt. Zudem wird durch die periodische Überprüfung der Systemarchitektur und die regelmäßige Erneuerung der Hardware-Plattformen sichergestellt, dass die Informationstechnologie unseres Konzerns stets alle aktuellen Geschäftsanforderungen erfüllt.

Personal

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für den zukünftigen Erfolg von adidas-Salomon von grundlegender Bedeutung. Um das potenzielle Risiko durch Mitarbeiterabgang – vor allem in Schlüsselpositionen – möglichst zu reduzieren, spielen in unserem Vergütungssystem Leistungs- und Personalbindungsaspekte eine wichtige Rolle. Darüber hinaus laufen mehrere Förderprogramme, um die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter weiter auszubauen, Management-Kandidaten schnell und zuverlässig zu identifizieren und zu fördern sowie die Kompetenzen unserer zukünftigen Führungskräfte angemessen weiterzuentwickeln. Dabei kommen verschiedene Lernformen zur Anwendung, u. a. e-Learning, Ausbildung am Arbeitsplatz, Kurse in Schulungszentren, diverse Coaching-Ansätze sowie internationale und bereichsübergreifende Austauschprogramme, um Talente frühzeitig zu erkennen und zu fördern. Partnerschaften mit Universitäten und Fachhochschulen sind ein wichtiger Bestandteil unseres Emerging Employees Programms (siehe unseren Sozial- und Umweltbericht).

Ausblick In 2005 erwartet adidas-Salomon ein weiteres erfolgreiches Jahr. Aufgrund der positiven finanziellen Performance des Konzerns in 2004 sowie unserer herausragenden Produkt-Pipeline und Marketinginitiativen sind wir zuversichtlich, dass wir auch dieses Jahr wieder positive Ergebnisse bei Umsatz und Gewinn erzielen können. Die gesamtwirtschaftlichen Anzeichen deuten auf ein uneinheitliches, insgesamt aber etwas abgeschwächtes Umfeld für die weltweite Konjunktur und den Sportartikelsektor in 2005 hin. Angesichts der starken Auftragsentwicklung, der hohen Erwartungen für den eigenen Einzelhandel bei adidas sowie des Feedbacks aus dem Einzelhandel für alle unsere Marken erwarten wir ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im Konzern im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. Infolge der anhaltenden Stärke der Rohertragsmarge und verbesserter operativer Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz streben wir zudem eine höhere operative Marge und eine Gewinnsteigerung auf vergleichbarer Basis zwischen 10% und 15% an.

Verlangsamung der weltweiten Konjunktur in 2005 erwartet

Die wirtschaftliche Aktivität wird in 2005 voraussichtlich regional unterschiedlich sein und im Vergleich zu 2004 wahrscheinlich insgesamt schwächer ausfallen. In Europa wird zum Beispiel ein um etwa 2% höheres Bruttoinlandsprodukt erwartet. Das Wachstum in den Schwellenländern Osteuropas wird überdurchschnittlich hoch ausfallen. In Westeuropa dagegen werden sich die hohen Arbeitslosenzahlen voraussichtlich nur wenig verändern und sich weiterhin negativ auf Haushaltseinkommen, Verbrauchervertrauen und Konsumentenausgaben auswirken. Zudem werden die erwartete weitere Aufwertung des Euro sowie der sich abschwächende Weltmarkt die Exportentwicklung voraussichtlich negativ beeinflussen. Für die USA wird ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von ca. 3% vorausgesagt. Das stellt eine Verlangsamung gegenüber den Werten des Jahres 2004 dar, die auf abnehmende fiskal- und geldpolitische Anreize sowie verstärkten Druck aufgrund bereits lang anhaltender Leistungsbilanzdefizite zurückzuführen ist. Ein durch den schwächeren US Dollar wettbewerbsfähigerer Exportsektor, solide Geschäftsinvestitionen und eine erwartete Erholung bei den Beschäftigungszahlen werden voraussichtlich jedoch eine allzu starke Konjunkturabschwächung verhindern. In Asien sind die konjunkturellen Aussichten am günstigsten, wobei China sich voraussichtlich besonders positiv entwickeln wird (Wachstumsprognose für das Bruttoinlandsprodukt: 8%). Dennoch ist für die meisten Ländern mit einem leichten Rückgang der Wachstumsraten zu rechnen, der die weltweit nachlassende Exportnachfrage widerspiegelt. Beispielsweise wird für Japan ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von ca. 1% erwartet, worin sich die voraussichtliche Auswirkung von Steuererhöhungen auf die Konsumentenausgaben widerspiegelt. Insgesamt wird für diese Region jedoch mit einem deutlichen Wachstum um 6% gerechnet, gestützt durch eine verstärkte Inlandsnachfrage aufgrund höherer verfügbarer Einkommen. In Lateinamerika geht man für 2005 von einem regionalen Wachstum von durchschnittlich 4% aus. Die weitere Stärkung der Investitions- und Konsumaktivitäten in zahlreichen Ländern der Region wird vermutlich maßgeblich dazu beitragen.

Gemischte Aussichten für die Sportartikelbranche

Die Umsatzaussichten für die Sportartikelbranche sind für 2005 ebenfalls gemischt. Da keine großen Sportereignisse anstehen, die für eine stärkere Nachfrage in dieser Branche sorgen könnten, werden in Europa in der ersten Hälfte des Jahres 2005 die generell schwierigen Bedingungen im Einzelhandel auf die Sportartikelindustrie übergreifen. Auch die Konsolidierung des Einzelhandels wird vermutlich anhalten. In der zweiten Jahreshälfte sollte jedoch die zunehmende Begeisterung um die Fußballweltmeisterschaft 2006 ein Wachstum des Sportartikelmarkts unterstützen. In den USA werden die jüngsten Rationalisierungsmaßnahmen im Einzelhandelssektor und eine umfassendere Differenzierung der Vertriebswege durch die Anbieter voraussichtlich zu besseren Durchverkäufen und einer gesteigerten Ertragslage der Branche führen. In Asien ist davon auszugehen, dass die Marktbedingungen in 2005 eine anhaltende Expansion im Einzelhandel, derzeit der stärkste Wachstumsindikator des Sektors, unterstützen werden. Auch in Japan, dem wichtigsten Markt der Region, erwartet man einen Umsatzanstieg bei Schuhen gegenüber den schwachen Werten des Jahres 2004. Der Bekleidungsumsatz wird sich solide entwickeln.

Erwartungen für das währungsneutrale Umsatzwachstum für 2005 im mittleren bis hohen einstelligen Bereich

Im Jahr 2005 erwarten wir ein währungsneutrales Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. Alle Marken und Regionen werden hierzu beitragen. Obwohl diese Erwartung die oben dargelegten wirtschaftlichen und branchenspezifischen Trends berücksichtigt, spiegeln sich darin vor allem die Entwicklung der Auftragsbestände, unsere Erwartungen im Bereich des eigenen Einzelhandels für die Marke adidas, die nicht in unsere Berechnungen der Auftragsbestände einfließen, sowie das Feedback aus dem Einzelhandel zu allen unseren Marken wider. Verbesserungen werden in allen Produktkategorien erwartet. Dieses Wachstum dürfte vorrangig durch einen Anstieg der Verkaufsmengen vorangetrieben werden.

Neue Produkte sind wichtiger Wachstumsfaktor für 2005

Einer der bedeutendsten Wettbewerbsvorteile von adidas-Salomon ist unsere technologisch führende Stellung in der Sportartikelbranche. Wir haben seit 2001 jährlich mindestens eine wichtige Produktinnovation oder bedeutende Weiterentwicklung auf den Markt gebracht. In 2005 werden wir diese Innovationsstärke fortsetzen und Weiterentwicklungen unserer etablierten Technologien kommerziell umsetzen sowie mehrere völlig neue Produkttechnologien vorstellen. Darüber hinaus wird die positive Entwicklung unserer größten Sportkategorien der wichtigste Faktor für unsere Wachstumsprognosen für 2005 sein.

adidas_1 steht an der Spitze eines Jahres bedeutender Produktinnovationen

In 2005 ist unsere wichtigste neue Technologie der adidas_1, der weltweit erste „intelligente“ Laufschuh (siehe Aktivitäten des Konzerns/Produkte). Dieses revolutionäre neue Produkt wird im ersten Halbjahr 2005 von einer großen Kommunikationsinitiative unterstützt. Im Laufe des Jahres werden dann zusätzlich neue Produktkollektionen in Zusammenarbeit mit David Beckham, Stella McCartney, Missy Elliott und Muhammad Ali auf den Markt gebracht. In der Kategorie Basketball werden wir bedeutende Weiterentwicklungen für unsere drei Spitzen-Athleten Tracy McGrady, Kevin Garnett und Tim Duncan vorstellen. Außerdem werden wir unsere bekannten adidas Sport Performance Technologien ClimaCool® und a3® weiterentwickeln. Im vierten Quartal führen wir die ersten Produkte für die Fußballweltmeisterschaft 2006 ein. Im Fokus des Interesses wird in diesem Zusammenhang der offizielle Spielball stehen.

Eigene Einzelhandelsaktivitäten wichtiger Wachstums-träger für die Marke adidas

Die eigenen Einzelhandelsaktivitäten bleiben in 2005 ein wichtiger Faktor für die Marke adidas. Wir rechnen mit der Eröffnung von mindestens 100 Concept Stores im Laufe des nächsten Jahres. Infolgedessen wird der Umsatzanteil dieses Vertriebskanals auch dieses Jahr erneut 10% des Umsatzes der Marke adidas übersteigen. Der Ausbau wurde beschleunigt, um unsere Produktvielfalt Verbrauchern in den wichtigsten Märkten bestmöglich präsentieren zu können und uns die Erschließung neuen Marktpotenzials osteuropäischer und kleinerer asiatischer Länder zu ermöglichen. Zu den wichtigsten Neueröffnungen werden die adidas Sport Performance Center in New York und Rom sowie die Sport Heritage Concept Stores in Istanbul, Sydney und Los Angeles zählen. Da bei den eigenen Einzelhandelsaktivitäten eine überdurchschnittliche Rohertragsmarge erzielt wird, erwarten wir hierdurch eine positive Auswirkung auf die Profitabilität der Marke adidas. Der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten wird sich jedoch auch in höheren operativen Aufwendungen und Investitionen widerspiegeln.

Produkteinführungen

Produkt	Marke	Einführung
KG 2 Basketballschuh	adidas	Februar
Stella McCartney Performance Bekleidungskollektion für Frauen	adidas	Februar
adidas_1 Laufschuh	adidas	März
Muhammad Ali Heritage-Kollektion	adidas	Mai
David Beckham Bekleidungskollektion	adidas	Juni/Juli
Basketballschuh D-Cool für Tim Duncan	adidas	Q3
T-MAC 5 Basketballschuh	adidas	November
Offizieller Spielball der Fußballweltmeisterschaft 2006	adidas	Q4
„Women Will“ Bekleidungskollektion	Salomon	März, September
Scrambler™ Hot Ski	Salomon	Q3
Crossmax® V12 Ski	Salomon	Q3
rac™ Eisen	TaylorMade	Januar
BlackMAX® Golfball	Maxfli	März

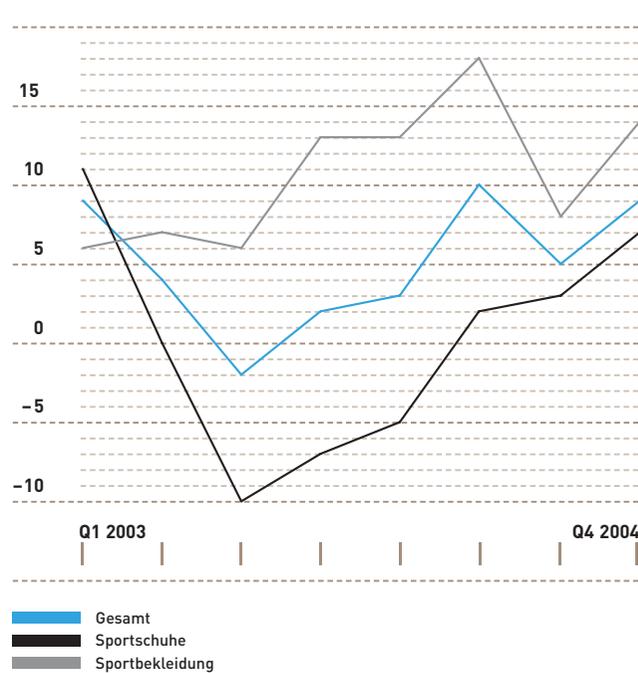
Erwartetes Umsatzwachstum bei adidas im mittleren bis hohen einstelligen Bereich aufgrund hoher Auftragsbestände

Die Auftragsbestände von adidas lagen zum Jahresende 2004 währungsbereinigt um 9% über dem Vorjahr. In Euro stellt dies einen Anstieg um 7% dar. Bei Bekleidung stiegen die Auftragsbestände währungsbereinigt um 14% (+12% in Euro), wozu vor allem unsere „Apparel Breakthrough“ Initiative beitrug. Im Schuhbereich stiegen die Auftragsbestände währungsbereinigt um 7% (+4% in Euro), worin Verbesserungen in vielen Kategorien, insbesondere jedoch bei Sport Performance Basketballprodukten und Sport Heritage Produkten, zum Ausdruck kommen. Infolge der oben erwähnten eindrucksvollen bevorstehenden Produkteinführungen, unseres hervorragenden Auftragsbestands und unserer starken Wachstumserwartungen für unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten erwarten wir für adidas in 2005 ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich.

Salomon präsentiert wichtige Innovationen bei Sommer- und Winterprodukten

Die bedeutendste Umsatzinitiative wird sich dieses Jahr bei Salomon auf die Stärkung unserer Präsenz auf dem Sportartikelmarkt für Frauen konzentrieren. Mit unserer Kampagne „Women Will“ werden wir unsere speziell auf Frauen zugeschnittene Produktpalette und Kommunikation erheblich erweitern. Wir erwarten davon eine Auswirkung auf die Umsätze sowohl bei Softgoods als auch bei Zubehör. Umsatzwachstum wird auch in der Kategorie Fahrradkomponenten erwartet. Im Winterproduktbereich werden wir mit Scrambler™ Hot and Crossmax® V12 zwei bedeutende Skisysteminnovationen einführen, die zur Verbesserung der Umsätze in der Kategorie Ski Alpin beitragen sollen. Da das Geschäft von Salomon stark saisonabhängig ist und die Aufträge in der Wintersportbranche häufig sehr kurzfristig erteilt werden, machen wir keine Angaben zu den Auftragsbeständen der Markenfamilie von Salomon. Dessen ungeachtet weist erstes Feedback aus dem Einzelhandel darauf hin, dass Salomons Umsatzwachstum in 2005 währungsbereinigt im mittleren einstelligen Bereich liegen dürfte.

adidas Auftragsbestandsentwicklung, währungsbereinigt¹⁾ in %



¹⁾Jeweils zum Quartalsende, Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr

adidas Auftragsbestandsentwicklung nach Produktkategorien und Regionen²⁾ in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Sportschuhe	2	-1	20	4
Sportbekleidung	0	1	64	12
Gesamt	0	0	39	7

²⁾Am Jahresende, im Vorjahresvergleich

adidas Auftragsbestandsentwicklung nach Produktkategorien und Regionen, währungsbereinigt³⁾ in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Gesamt
Sportschuhe	2	6	24	7
Sportbekleidung	0	8	70	14
Gesamt	0	7	44	9

³⁾Am Jahresende, im Vorjahresvergleich

TaylorMade-adidas Golf stellt neue Eisen vor

TaylorMade-adidas Golf bringt in 2005 die nächste Generation der rac™ Eisen auf den Markt, darunter die Versionen OS, LT und TP Forged. Hierbei handelt es sich um die zweitgrößte Produktkategorie im Golfmarkt. In diesem Bereich streben wir in den nächsten drei Jahren eine führende Position an. Darüber hinaus sind Sortimentserweiterungen in der äußerst wichtigen Kategorie der Metallhölzer geplant, und unser Clima® Konzept wird sowohl bei Schuhen als auch bei Bekleidung ausgedehnt. Zudem werden wir den neuen Maxfli Golfball BlackMAX® vorstellen. Da die Auftragsbestände in der Golfbranche anders gemessen werden als in anderen Bereichen unseres Konzerns, machen wir keine Angaben zu den Auftragsbeständen für TaylorMade-adidas Golf. Messe-Erfolge und der laufende Dialog mit unseren Kunden stimmen uns jedoch zuversichtlich, dass das Umsatzwachstum von TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2005 währungsbereinigt im mittleren einstelligen Bereich liegen wird.

Aussicht auf anhaltende Stärke in Europa

Nach Regionen betrachtet werden wir in unserer größten und ertragsreichsten Region Europa die Umsatzdynamik weiter steigern. Bedeutende Wachstumsträger bleiben weiterhin Osteuropa, insbesondere Russland, sowie Großbritannien und die iberische Halbinsel. Die Entwicklung der Auftragsbestände für die Region war zum Jahresende gegenüber dem Vorjahr unverändert. Diese Entwicklung spiegelt tatsächlich jedoch eine Verbesserung wider, die in der wachsenden Bedeutung von „at once“ Bestellungen und zunehmenden eigenen Einzelhandelsaktivitäten in der Region begründet ist. Zudem ist bei den Auftragsbeständen der Vorjahresvergleich aufgrund der Fußballeuropameisterschaft schwierig, da uns diese im zweiten Quartal 2004 zu einem besonders starken Umsatzwachstum in unserem Fußballgeschäft verhalf. Aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld erwarten wir für das Jahr 2005 nur wenig unterstützende Impulse. Allerdings glauben wir, dass die Aktivitäten im Vorfeld der von adidas gesponserten Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland die Präsenz der Marke adidas und den Umsatz in Europa in der zweiten Jahreshälfte stärken werden. Zudem bringt unser erfolgreiches Programm „Winning in Europe“ (siehe Der Konzern/Konzernstrategie) noch immer ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum bei Key Accounts und unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie eine Gewinnsteigerung von ca. 70 Mio. € zwischen 2003 und 2006. Wir erwarten in der Region auch ein beschleunigtes Umsatzwachstum sowohl für Salomon als auch für TaylorMade-adidas Golf. Daher rechnen wir für Europa im Jahr 2005 mit einem währungsneutralen Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich.

Ausbau des Turnaround in Nordamerika hat weiterhin höchste Priorität

Die Trendwende unseres adidas Geschäfts in Nordamerika genießt weiterhin höchste Priorität. Die Verbesserung der Beziehungen mit unseren Vertriebspartnern, die weitere Verfeinerung unserer Vertriebsstrategie und die Ausweitung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten für die Marke adidas werden die Säulen dieser strategischen Initiative sein. Zum Jahresende stiegen die währungsbereinigten Auftragsbestände in der Region um 7%, gestützt durch Wachstum sowohl bei Schuhen als auch bei Bekleidung. Bei Salomon und TaylorMade-adidas Golf wird der währungsbereinigte Umsatz in Nordamerika ebenfalls steigen, wenn auch langsamer als bei adidas. In Verbindung mit den verbesserten branchenspezifischen Aussichten in den USA dürfte diese Entwicklung ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum in der Region in 2005 im mittleren bis hohen einstelligen Bereich vorantreiben.

Umsatzbeschleunigung für 2005 und darüber hinaus in Asien angestrebt

adidas-Salomon zielt in den kommenden Jahren auf ein deutliches Umsatzwachstum in Asien ab. Im Rahmen unseres Programms „Vision Asia“ planen wir bis zum Jahr 2008 eine Verdoppelung des Umsatzniveaus von 2004. Der wichtigste Wachstumsträger dieser Entwicklung wird China sein, wo wir bis zum Jahr 2010 eine Umsatzsteigerung von derzeit deutlich über 100 Mio. € auf etwa 1 Mrd. € anstreben. Unterstützt wird dies durch unsere Sponsorenrolle bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking und beim bedeutendsten Sport-Aushängeschild in China, der Fußballnationalmannschaft. Darüber hinaus trägt zu unserem erwarteten Wachstum in Asien ein jährlicher Zuwachs im zweistelligen Bereich in den meisten wichtigen Märkten bei, insbesondere in Japan, Korea und Südostasien. Zum Jahresende stiegen die währungsbereinigten Auftragsbestände der Marke adidas in der Region um 44% an, gestützt durch das Wachstum in den meisten bedeutenden Märkten. Deutliche Zuwächse erwarten wir in der Region auch für Salomon und TaylorMade-adidas Golf. Positive gesamtwirtschaftliche Aussichten für China und einige andere Märkte dürften das branchenspezifische Wachstum in 2005 zusätzlich unterstützen. Folglich rechnen wir in Asien für 2005 mit einem währungsbereinigten Wachstum im zweistelligen Bereich.

Starkes Wachstum in Lateinamerika hält an

In Lateinamerika wird für die nächsten Jahre anhaltend starkes währungsbereinigtes Wachstum erwartet. In Brasilien und Mexiko, wo neue Produkt- und Marketinginitiativen sowie eine Optimierung von Beschaffung und Vertrieb Impulse geben, wird ein deutliches Wachstum erwartet. Obwohl wir keine formalisierten Zahlen über die Auftragsbestände der Marke adidas in dieser Region haben, weist das Feedback von Kunden am Jahresende auf ein starkes Wachstum für 2005 hin. Für Salomon und TaylorMade-adidas Golf rechnen wir ebenfalls mit deutlichen Zuwächsen, wenn auch jeweils von einer niedrigen Ausgangsbasis aus. Überwiegend positive gesamtwirtschaftliche Entwicklungen in der Region werden das erwartete Wachstum aller Marken zusätzlich unterstützen. Daher rechnen wir in Lateinamerika für 2005 mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich.

Voraussichtliches währungsbereinigtes Umsatzwachstum 2005 nach Marken und Regionen

adidas	mittlerer bis hoher einstelliger Bereich
Salomon	mittlerer einstelliger Bereich
TaylorMade-adidas Golf	mittlerer einstelliger Bereich
Europa	mittlerer einstelliger Bereich
Nordamerika	mittlerer bis hoher einstelliger Bereich
Asien	zweistelliger Bereich
Lateinamerika	hoher einstelliger Bereich
Gesamt	mittlerer bis hoher einstelliger Bereich

Rohertagsmarge im Konzern weiter auf hohem Niveau

Es ist unser Ziel, bei allen Profitabilitätskennzahlen zu den Besten der Branche zu gehören. Infolge der regionalen Entwicklungen rechnen wir damit, dass adidas-Salomon auch im Jahr 2005 wieder deutliche Ertragsverbesserungen erzielen kann. Der höhere Anteil der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, unser sich verbessernder Produktmix sowie geringere Lagerräumungsverkäufe werden unsere hohe Rohertagsmarge weiterhin unterstützen. Ein stärkerer Euro sollte sich ebenfalls positiv auf unsere Beschaffungskosten auswirken und dadurch zusätzlich die Höhe der Rohertagsmarge unterstützen, wenn auch weniger stark als in 2004. Infolgedessen sind wir zuversichtlich, dass die Rohertagsmarge des Konzerns unseren mittelfristigen Zielkorridor von 45% bis 46% übertreffen wird.

Höhere Mitarbeiterzahl durch eigene Einzelhandelsaktivitäten

Für 2005 erwarten wir, ähnlich wie im Vorjahr, einen moderaten Anstieg der Mitarbeiterzahl. Die meisten Neueinstellungen werden wieder im Bereich des eigenen Einzelhandels erfolgen. Die Personalaufwendungen (einschließlich Produktion) werden dementsprechend voraussichtlich ansteigen.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung konzentrieren sich weiterhin auf technologische Innovationen

In 2005 wird adidas-Salomon voraussichtlich rund 90 Mio. € für die Forschung und Entwicklung in Verbindung mit neuen Produkten investieren. Im Vordergrund stehen dabei die Bereiche Running, Basketball und Fußball für die Marke adidas sowie Wintersportprodukte für Salomon und Golfzubehör für TaylorMade-adidas Golf. Aufwendungen für Design, die getrennt geführt werden, aber oft eng mit den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung verbunden sind, werden ebenfalls in etwa auf Vorjahresniveau liegen. Auch die Anzahl der Mitarbeiter in der konzernweiten Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung sowie in unterstützenden Funktionen wird in 2005 mit etwa 1.000 relativ stabil bleiben.

Operative Marge auf Rekordniveau angestrebt

Trotz gestiegener Kosten in Verbindung mit dem beschleunigten Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten bei adidas, erwarten wir weitere Einsparungen bei den betrieblichen Aufwendungen, die sich positiv auf die Entwicklung unserer operativen Aufwendungen auswirken werden. Auch bei der operativen Marge, dem wichtigsten internen Indikator für den Erfolg unseres operativen Geschäfts, rechnen wir daher mit weiteren Verbesserungen. Im Jahr 1997 erzielte der Konzern eine seitdem nie mehr erreichte operative Marge von 9,2%. In 2005 werden wir diese Schwelle auf unserem Weg zu einer operativen Marge von 10% in 2006 übertreffen.

Verbesserte Profitabilität bei adidas und TaylorMade-adidas Golf

Für 2005 rechnen wir mit einer verbesserten Ertragslage sowohl bei adidas als auch bei TaylorMade-adidas Golf infolge stabiler bis leicht steigender Rohertagsmargen sowie niedrigerer operativer Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Bei Salomon wird die Rohertagsmarge voraussichtlich aufgrund der auf Europa konzentrierten Beschaffungsstruktur der Marke unter Druck bleiben. Die Profitabilität sollte sich dennoch ebenfalls verbessern.

Erneut zweistellige Gewinnsteigerung

Wir rechnen für das fünfte Jahr in Folge mit einer überproportionalen Gewinnsteigerung. Die Kombination aus Umsatzwachstum, einer hohen Rohertagsmarge und der Verbesserung der operativen Marge werden zu einem vergleichbaren Gewinnwachstum von 10% bis 15% gegenüber dem Vorjahreswert von 314 Mio. € beitragen.

Wichtigste Ziele für die Gewinn- und Verlustrechnung in 2005

Rohertagsmarge	> 46,0%
Operative Marge	> 9,2%
Gewinnsteigerung	10%–15%

Zukünftige Dividendenausschüttungsquote verbessert

Der Konzern hat sich entschieden, im Zuge der langfristigen, gewinnabhängigen Dividendenpolitik die empfohlene Ausschüttungsquote von dem seit langem gültigen Korridor von 15% bis 20% des Konzernjahresüberschusses auf 15% bis 25% zu erhöhen. Dies spiegelt die deutliche Verbesserung der Finanzlage des Konzerns über die letzten Jahre hinweg wider. Wir rechnen daher für das Geschäftsjahr 2005 erneut mit einer Anhebung unserer absoluten Dividende.

Investitionstätigkeit in 2005 zwischen 200 Mio. € und 250 Mio. €

In 2005 werden sich die Investitionen des Konzerns voraussichtlich zwischen 200 Mio. € und 250 Mio. € bewegen. Die Investitionen in materielle und immaterielle Vermögensgegenstände werden vor allem in den Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten fließen, aber auch in die weitere Einführung von SAP und anderen IT-Systemen bei den großen Tochtergesellschaften des Konzerns. Der genaue Umfang und Zeitpunkt dieser Ausgaben ist dabei vor allem von der Verfügbarkeit geeigneter Einzelhandelsstandorte sowie dem Grad der Integration neuer SAP-Systeme in vorhandene Anwendungen abhängig.

Aktienrückkaufprogramm wird auf den Weg gebracht

Wir verfolgen das Ziel, die Kapitalstruktur des Konzerns stets zu verbessern und unsere Nettoverschuldung zu optimieren. Auch in 2005 werden wir die strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals weiterhin fortsetzen. Besonderes Augenmerk richten wir dabei auf die Verbesserung der Altersstruktur unserer Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Zudem werden wir infolge unserer beachtlichen Fortschritte in 2004 und über die letzten Jahre hinweg (siehe Konzernlagebericht/Finanzen und Investitionen) ein Aktienrückkaufprogramm mit dem Ziel des Rückkaufs von bis zu 10% unserer im Umlauf befindlichen Aktien auf den Weg bringen.

Weitere Supply Chain Verbesserungen bei Global Operations

adidas-Salomon Produkte werden rund um die Welt von vielen unabhängigen Vertragsherstellern produziert. Liefermengen und Preise von unseren Produkten werden dabei rund sechs Monate im Voraus ausgehandelt, d. h. unsere Beschaffungskosten lassen sich für die nächsten 12 Monate mit relativer Sicherheit vorhersagen. In 2005 werden wir weiter versuchen, geringere Einkaufspreise auszuhandeln. Höchste Priorität hat für uns die weitere Verbesserung unserer Liefer-Performance im Bekleidungsbereich. Zudem werden wir auch weiterhin unser Zulieferernetz verbessern, Initiativen für schlanke Fertigung verstärken, Investitionen in innovative Technologien erhöhen und unsere Qualitätsprogramme stärken. Darüber hinaus werden wir weitere Entwicklungen in den Beschaffungsmärkten genau verfolgen, um unsere Beschaffungsstruktur zu optimieren und von der jüngsten Quotenaufhebung profitieren zu können.

Veränderung im Vorstand

Unser Vorstandsmitglied Michel Perraudin hat sein Ausscheiden aus dem Vorstand der adidas-Salomon AG für Ende März 2005 angekündigt. Er verlässt den Konzern, um für seine neue Verantwortung als Präsident des Weltverbands der Sportartikelindustrie (World Federation of the Sporting Goods Industry – WFSGI) mehr Zeit zu haben. Seine Verantwortungsbereiche (Human Resources, Key Projects und Corporate Services) werden von den Vorstandsmitgliedern Herbert Hainer und Robin Stalker sowie dem General Counsel Frank Dassler übernommen. Michel Perraudin wird den Konzern weiterhin in beratender Funktion unterstützen.

CORPORATE GOVERNANCE IM ÜBERBLICK

Der Einsatz für eine verantwortungsvolle und gewissenhafte Unternehmensleitung ist einer der wichtigsten Aspekte unserer Unternehmenskultur und wird im gesamten Konzern umgesetzt. Auch im Geschäftsjahr 2004 haben wir unsere Corporate Governance weiter verbessert, wobei wir uns vor allem auf die Förderung der Aktionärsrechte konzentriert haben. Eines der wesentlichen gesellschaftsrechtlichen Ereignisse im abgelaufenen Geschäftsjahr war die Wahl eines neuen Aufsichtsrats. Im folgenden Bericht sind die Aktivitäten des Konzerns im Bereich Corporate Governance zusammengefasst. Den Schwerpunkt bildet die Erläuterung der Vergütungsstruktur für Aufsichtsrat und Vorstand. Ferner sind unsere Entsprechenserklärung 2005 zum Deutschen Corporate Governance Kodex sowie eine Übersicht der Empfehlungen, die wir im Geschäftsjahr 2005 zusätzlich umsetzen möchten, enthalten.

Förderung der Aktionärsrechte

Uns ist es außerordentlich wichtig, dass unsere Aktionäre aktiv an den Tätigkeiten von adidas-Salomon teilnehmen. Vor diesem Hintergrund ist es uns ein vorrangiges Anliegen, ihnen relevante Informationen zu vermitteln und die Transparenz zu steigern. Investor Relations wird bei uns groß geschrieben. Wir sind daher stets bestrebt, unsere Aktionäre regelmäßig über die aktuellsten Entwicklungen des Konzerns in Bezug auf die Finanzlage und die strategische Ausrichtung zu informieren.

Verbesserte Möglichkeiten zur Teilnahme an der Hauptversammlung

Die Hauptversammlung stellt für unsere Aktionäre die wichtigste Plattform zur Ausübung ihrer formalen Rechte dar. Leider lag die Präsenz unserer Aktionäre an unseren Hauptversammlungen in der Vergangenheit unter unseren Erwartungen. Gründe hierfür sind die sehr breit angelegte und internationale Aktionärsstruktur sowie der Zeitaufwand für ausländische Investoren, sich rechtzeitig alle Informationen zu unserer Hauptversammlung zu beschaffen. 2004 haben wir daher unser Augenmerk darauf gerichtet, die Präsenz an unserer Hauptversammlung zu steigern. Wir haben die gesamte Hauptversammlung, wie bereits im Vorjahr, auf Deutsch und Englisch auf unserer Internetseite übertragen, d.h. nicht nur die Ausführungen des Managements, sondern auch die anschließende Diskussion zwischen unseren Aktionären und dem Management. Darüber hinaus haben wir Aktionären, die nicht persönlich an der Hauptversammlung teilnehmen konnten, die Möglichkeit geboten, ihre Stimmrechte auf von adidas-Salomon ernannte Stimmrechtsvertreter zu übertragen. Dies war schriftlich oder via Internet bis zum Ende der Generaldebatte in der Hauptversammlung möglich. Unsere Bemühungen wurden mit einer um 7 Prozentpunkte auf 28% verbesserten Präsenz belohnt. Unser Ziel ist es, die Teilnahme an unseren Hauptversammlungen in den nächsten Jahren weiterhin zu steigern, so dass diesem Aspekt auch 2005 eine hohe Priorität beigemessen wird. Sämtliche Dokumente zum Thema „Hauptversammlung“ sowie weitere Informationen über die Teilnahme an der Hauptversammlung und die Stimmabgabe sind in einem eigenen Bereich auf unserer Internetseite einsehbar oder können von unserer Investor Relations Abteilung angefordert werden. Die nächste Hauptversammlung findet am 4. Mai 2005 in Fürth statt.

Kompetenzen und Wahl des Aufsichtsrats 2004

Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand hinsichtlich der Leitung des Konzerns. Er ist an allen Entscheidungen mit grundlegender Bedeutung für den Konzern beteiligt und ernennt oder entlässt die Mitglieder des Vorstands. Damit der Aufsichtsrat der adidas-Salomon AG effizienter arbeiten und sich besser mit komplexen Themen befassen kann, hat er mehrere Ausschüsse gebildet (nähere Informationen zu den Tätigkeiten der Ausschüsse im Geschäftsjahr 2004 entnehmen Sie dem Bericht des Aufsichtsrats). Die Wahl eines neuen Aufsichtsrats war bei adidas-Salomon eines der wesentlichen gesellschaftsrechtlichen Ereignisse im Jahr 2004. Gemäß dem Mitbestimmungsgesetz setzt sich unser Aufsichtsrat zu gleicher Anzahl aus von Aktionären und von Arbeitnehmern gewählten Vertretern zusammen. Die sechs Arbeitnehmervertreter wurden Ende März 2004 und die Aktionärsvertreter im Rahmen der Hauptversammlung am 13. Mai gewählt. Mit ihren verschiedenen beruflichen Werdegängen und Nationalitäten spiegeln die für fünf Jahre gewählten neuen Mitglieder die internationale Struktur und die Vielfalt der Aktivitäten unseres Konzerns wider. Nähere Informationen zu den Mitgliedern des Aufsichtsrats entnehmen Sie der Übersicht der Aufsichtsratsmitglieder.

Vorstandspersonalia

Der Vorstand ist das ausführende Organ von adidas-Salomon. 2004 gab es eine personelle Veränderung im Vorstand: Manfred Ihle, der seit Juli 1998 im Vorstand für Rechts- und Umweltfragen verantwortlich war, trat Ende Juni 2004 in den Ruhestand. Die Rechtsabteilung wird nun von General Counsel Frank Dassler geführt, der zugleich für Sozial- und Umweltfragen verantwortlich ist und an den Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer berichtet.

Enge und konstruktive Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat

Von besonderer Bedeutung für eine gute Corporate Governance sind der offene Dialog und die stetige Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Die konstruktive und effiziente Kooperation beider Gremien hat in unserem Konzern eine lange Tradition. Die Geschäftsordnungen beider Organe regeln unter anderem diese Zusammenarbeit.

Vergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2004

Die gegenwärtig geltende Vergütung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder ist von der Hauptversammlung am 8. Mai 2003 beschlossen worden und § 18 der adidas-Salomon Satzung zu entnehmen. Danach erhält der Vorsitzende eine Vergütung in Höhe von 42.000 € und jeder der beiden Stellvertreter eine Vergütung in Höhe von 31.500 €. Jedes weitere Aufsichtsratsmitglied bezieht eine feste jährliche Vergütung in Höhe von 21.000 €. Auslagen im Zusammenhang mit den Aufsichtsrats-sitzungen werden allen Aufsichtsratsmitgliedern erstattet. Die Gesamtvergütung der Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2004 belief sich auf 301.000 €. Die mit den Aufsichtsratswahlen im März bzw. mit der Hauptversammlung ausgeschiedenen Mitglieder erhielten für fünf Monate eine Gesamtvergütung in Höhe von jeweils 8.750 €. Die neu gewählten Mitglieder bezogen für acht Monate eine Gesamtvergütung in Höhe von jeweils 14.000 €. Um die erforderliche Unabhängigkeit der Mitglieder des Aufsichtsrats in ihrer Kontrollfunktion zu gewährleisten, besteht die Vergütung nur aus einem fixen Bestandteil und ist nicht an den Erfolg des Konzerns geknüpft. Ferner werden der Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Aufsichtsratsausschüssen nicht gesondert vergütet, da wir der Auffassung sind, dass eine gesonderte Vergütung das Engagement in der Ausschussarbeit nicht weiter verbessern würde. Darüber hinaus halten wir es für einen angemessenen Kompromiss zwischen Transparenz und Achtung der Privatsphäre, die Vergütung für Berater- und Dienstleistungsverträge kumuliert unter Angabe der Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder, die entsprechende Leistungen erbringen, offen zu legen. So erhielten zwei Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2004 für Beratungstätigkeiten Honorare in Höhe von insgesamt 544.039 €. Kredite haben die Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2004 von adidas-Salomon nicht erhalten.

Vergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2004 in € pro Mitglied

Aufsichtsratsvorsitzender	
Henri Filho	42.000
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende	
Dr. Hans Friderichs, Fritz Kammerer	31.500
Mitglieder	
Sabine Bauer, Hans Ruprecht, Heidi Thaler-Veh, Christian Tourres, Klaus Weiß	21.000
Mitglieder seit dem 13. Mai 2004 (Hauptversammlung)	
Dr. iur. Manfred Gentz, Igor Landau, Willi Schwerdtle, Roland Nosko	14.000
Mitglieder bis zum 13. Mai 2004 (Hauptversammlung)	
Gerold Brandt, David Bromilow, Herbert Müller, Charles Thomas Scott	8.750
Gesamtvergütung	301.000
Gesamtvergütung für Berater- und Dienstleistungsverträge	544.039

Struktur der Vorstandsvergütung

Unser Aufsichtsrat hat gemäß seiner Geschäftsordnung seinem Präsidialausschuss die Fragen der Vergütungsstruktur des Vorstands übertragen. Da sich dieses System bewährt hat, wird der Präsidialausschuss, der sich auch detailliert mit der Leistung der Vorstandsmitglieder befasst, weiterhin über die Vergütungsstruktur des Vorstands beraten und beschließen.

Die Struktur der Vergütung orientiert sich an der wirtschaftlichen und finanziellen Lage sowie der Zukunft des Konzerns. Kriterien für die Festlegung der Vergütung des Vorstands sind insbesondere die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung sowie die Leistungen des Gesamtvorstands. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- Eine feste Vergütung, die monatlich ausgezahlt wird.
- Eine variable Vergütung in Form eines Performance Bonus, der leistungsorientiert und an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt ist und nach Ablauf des Geschäftsjahres ausgezahlt wird. Die variable Vergütung beinhaltet zudem einen weiteren Bonus im Rahmen eines Long Term Incentive Plans (LTIP), dessen Höhe sich nach dem Erreichen bestimmter Ziele während eines Dreijahreszeitraums bemisst. Er ist abhängig von der kumulierten Ergebnissteigerung („Gewinn vor Steuern“) im Zeitraum 2003 bis 2005 sowie von der Ergebnissteigerung im Jahr 2005 im Vergleich zum Vorjahr. Die Auszahlung erfolgt bei Erreichen der Ziele nach der Feststellung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2005. Die jeweilige Rückstellungszuführung ist in den variablen Bezügen enthalten.
- Sachbezüge wie Firmenwagen etc.
- Aktienoptionen, die aufgrund des von der Hauptversammlung am 20. Mai 1999 beschlossenen und gemäß Hauptversammlungsbeschlüssen vom 8. Mai 2002 und 13. Mai 2004 geänderten Aktienoptionsplans (MSOP) gewährt wurden, als Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter.

Wie von der Hauptversammlung 1999 beschlossen, wurden maximal ca. 10% des von der Hauptversammlung genehmigten Ausgabevolumens an Vorstände vergeben. Die Bezugsrechte wurden in Tranchen ausgegeben und

können nach einer Wartezeit von zwei Jahren innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren ausgeübt werden, wenn mindestens eines der folgenden Erfolgsziele erreicht wird:

- Zwischen Ausgabe und Ausübung der Bezugsrechte ist der Börsenkurs der adidas-Salomon Aktie um jährlich durchschnittlich mindestens 8% („absolute Performance“) gestiegen;
- Der Börsenkurs der adidas-Salomon Aktie hat sich zwischen Ausgabe und Ausübung der Bezugsrechte um jährlich durchschnittlich 1% besser entwickelt als die Börsenkurse der wesentlichen Wettbewerber der Gesellschaft weltweit und ist, absolut gesehen, nicht gefallen („relative Performance“).

Die Vergütung aus dem Aktienoptionsplan ergibt sich aus dem Performance-Abschlag, der sich aus der absoluten und der relativen Performance-Komponente zusammensetzt.

Die variablen Komponenten sind so strukturiert, dass sie einen deutlichen Anreiz für das Erreichen der vorgegebenen Ziele darstellen.

Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2004

Die Vergütung des Vorstands veröffentlichen wir als Gesamtdarstellung, da wir der Auffassung sind, dass eine individualisierte Offenlegung der Vergütung der Vorstandsmitglieder keine zusätzlichen kapitalmarktrelevanten Informationen enthält. Sie belief sich im Geschäftsjahr 2004 auf 15 Mio. €. Die Gesamtanzahl der zum 31. Dezember 2004 von den derzeitigen Mitgliedern des Vorstands gehaltenen und bislang nicht ausgeübten Optionen beläuft sich auf 53.000 Stück. Im Geschäftsjahr 2004 wurden von den derzeitigen Vorstandsmitgliedern sowie von dem ausgeschiedenen Mitglied 77.600 Optionen ausgeübt. Aufgrund der Tatsache, dass alle Aktienoptionen im Rahmen des MSOP ausgegeben worden sind, wurden dem Vorstand im Geschäftsjahr 2004 keine weiteren Aktienoptionen gewährt. Da alle Aktienoptionen vor Inkrafttreten der Änderung des Kodex im Mai 2003 gewährt wurden, besteht keine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen. Außerdem sieht der Aktienoptionsplan unserer Auffassung nach solch anspruchsvolle Ausübungshürden vor, dass eine Begrenzung entbehrlich erscheint. Kredite haben die Vorstandsmitglieder im Geschäftsjahr 2004 von adidas-Salomon nicht erhalten.

Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2004 in Tsd. €

	2004	2003
Barvergütung	11.137	7.308
fixe Komponente	3.141	3.108
variable Komponenten:		
Performance Bonus	3.446	3.450
LTIP ¹⁾	4.550	750
Sachbezüge	239	159
Aktienbasierte Vergütung (MSOP)	3.606	35
Gesamtvergütung	14.982	7.502

¹⁾Rückstellungen, deren Auszahlung bei Erreichen bestimmter Ziele erst nach der Feststellung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2005 erfolgen wird.

Pensionszusagen

adidas-Salomon hat für Pensionszusagen gegenüber den Mitgliedern des Vorstands Pensionsrückstellungen in Höhe von 7 Mio. € gebildet. Pensionsrückstellungen für Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern beliefen sich auf 33 Mio. €. Ehemalige Vorstandsmitglieder und deren Hinterbliebene erhielten Ruhegehälter in Höhe von 1 Mio. €.

Offenlegung von Aktiengeschäften

Nach § 15a des mit Wirkung vom 30. Oktober 2004 geänderten Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) veröffentlichen wir alle Käufe und Verkäufe von adidas-Salomon Aktien durch Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie anderer leitender Führungskräfte auf unserer Website, sobald die Wertpapiergeschäfte dieser Personen und der mit ihnen in enger Beziehung stehenden Personen innerhalb eines Kalenderjahres einen Gesamtwert von 5.000 € erreichen. Vor dem 30. Oktober 2004 bestand keine Mitteilungspflicht, wenn der Erwerb der Aktien/Aktioptionsen auf arbeitsvertraglicher Grundlage erfolgte oder der Gesamtwert der Geschäfte 25.000 € binnen 30 Tagen nicht überstieg.

Im Jahr 2004 haben wir Einzelheiten zu den folgenden Aktiengeschäften veröffentlicht:

Charles Thomas Scott, der bis Mai 2004 Mitglied des Aufsichtsrats war, veräußerte 2.000 Aktien. Christian Tourres, aktuelles Mitglied des Aufsichtsrats, verkaufte insgesamt 200.000 Aktien und kaufte insgesamt 40.000 Aktien. Christian Ruprecht, der Sohn eines Mitglieds des Aufsichtsrats, und Jean-Luc Diard, Präsident von Salomon, veräußerten 130 bzw. 125 Aktien. Darüber hinaus übten Jean-Luc Diard, Christophe Bézu, Head of adidas Asia/Pacific, und Michel Perraudin, Vorstandsmitglied von adidas-Salomon, Aktioptionsen im Rahmen des MSOP aus und verkauften 500, 2.000 bzw. 2.400 Aktien. Ansonsten wurden 2004 keine weiteren gemäß § 15a des Wertpapierhandelsgesetzes meldepflichtigen Wertpapiergeschäfte gemeldet.

Entsprechenserklärung 2005

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas-Salomon AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 10. Februar 2004 abgegeben. Im Zeitraum ab dem 11. Februar 2004 hat adidas-Salomon AG allen Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 21. Mai 2003 mit den nachfolgend aufgeführten Abweichungen entsprochen.

- Die D&O-Versicherung für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder sieht keinen Selbstbehalt vor (Ziffer 3.8).¹⁾
 - Die Vergütung des Vorstands wird kumuliert angegeben (Ziffer 4.2.4).
 - Die im Rahmen des Aktienoptionsplans (MSOP) an den Vorstand ausgegebenen Aktioptionsen sehen für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen keine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) vor. Angaben zum Wert von Aktioptionsen werden im Vergütungsbericht nicht gemacht (Ziffer 4.2.3).
 - Für Mitglieder des Aufsichtsrats ist keine Altersgrenze vorgesehen (Ziffer 5.4.1).¹⁾
 - Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder beinhaltet nur eine feste Vergütungskomponente und berücksichtigt nicht die Mitgliedschaft in den Aufsichtsratsausschüssen.¹⁾ Die für von Aufsichtsratsmitgliedern persönlich erbrachten Beratungs- und Vermittlungsleistungen gezahlten Vergütungen werden kumuliert angegeben (Ziffer 5.4.5).
 - Die Struktur des Vergütungssystems des Vorstands wird im Präsidialausschuss des Aufsichtsrats beraten und beschlossen (Ziffer 4.2.2).¹⁾
 - Der von einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern gehaltene Aktienbesitz wird bekannt gegeben, wenn er direkt oder indirekt größer ist als 5% der von adidas-Salomon AG ausgegebenen Aktien. Übersteigt der Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder diese Schwelle, so wird der Gesamtbesitz getrennt nach Vorstand und Aufsichtsrat angegeben, sofern adidas-Salomon AG entsprechende Mitteilungen vorliegen (Ziffer 6.6).¹⁾
- Künftig wird adidas-Salomon AG den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 21. Mai 2003 mit den durch¹⁾ gekennzeichneten Ausnahmen entsprechen. Die Vergütung des Vorstands wird für das Geschäftsjahr 2005 individualisiert angegeben werden. Bei künftigen Aktienoptionsplänen werden für außerordentliche, nicht vorgesehene Entwicklungen Begrenzungsmöglichkeiten vorgesehen werden. Die für von Aufsichtsratsmitgliedern persönlich erbrachten Beratungs- und Vermittlungsleistungen gezahlten Vergütungen werden für das Geschäftsjahr 2005 individualisiert angegeben werden.

¹⁾Verbleibende Abweichungen für 2005

Ausblick für 2005

Aus unserer Sicht erfordert eine gute Corporate Governance eine kontinuierliche Weiterentwicklung, mit der neuen Gesetzen und nationalen sowie internationalen Entwicklungen Rechnung getragen wird. adidas-Salomon ist bestrebt, seine Corporate Governance Grundsätze stetig weiterzuentwickeln und zu verbessern. Vor diesem Hintergrund prüft unsere Corporate Governance Beauftragte regelmäßig die neuesten Entwicklungen im In- und Ausland und berichtet darüber an Vorstand und Aufsichtsrat. Die für die aktive Umsetzung einer guten Corporate Governance im Unternehmen gemeinsam verantwortlichen Organe haben die Corporate Governance Grundsätze und die aktuellen Abweichungen des Konzerns von dem Deutschen Corporate Governance Kodex geprüft. Wie der vorstehenden Entsprechenserklärung zu entnehmen ist, beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat von adidas-Salomon, ab dem Geschäftsjahr 2005 bestimmten weiteren Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zu entsprechen. Nichtsdestoweniger hält adidas-Salomon im Jahr 2005 an bestimmten in der Entsprechenserklärung vom Februar 2005 aufgeführten Ausnahmen fest, da wir die Befolgung einiger der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex für unseren Konzern für ungeeignet halten. Beispielsweise werden wir nicht der Empfehlung folgen, eine Altersgrenze für die Mitglieder des Aufsichtsrats einzuführen, da wir der Meinung sind, dass dies die Rechte der Aktionäre in Bezug auf die Wahl ihrer Vertreter im Aufsichtsrat beschneiden würde. Darüber hinaus erachten wir die D&O-Versicherung für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder mit Selbstbehalt, welcher außerhalb Deutschlands unüblich ist, als unangemessen, da die Führungskräfte der adidas-Salomon AG im In- und Ausland durch eine Gruppenversicherung versichert sind. Zudem scheint es nicht angemessen, Unterschiede zwischen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern und anderen leitenden Führungskräften zu machen.

Mehr Informationen über Corporate Governance

Sämtliche Dokumente zum Thema Corporate Governance sowie die Corporate Governance Grundsätze von adidas-Salomon sind im Internet unter www.adidas-Salomon.de einsehbar.

Sehr geehrte Aktionäre,

im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir die uns nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Wir haben den Vorstand regelmäßig beraten und die Geschäftsführung überwacht. Der Vorstand hat uns durch umfassende mündliche und schriftliche Berichte über die Lage des Konzerns sowie über die Unternehmenspolitik und Geschäftsvorgänge von größerer Bedeutung regelmäßig informiert. In allen Entscheidungen von grundlegender Bedeutung waren wir unmittelbar eingebunden.

Im Geschäftsjahr 2004 fanden fünf Aufsichtsratssitzungen gemeinsam mit dem Vorstand statt sowie eine konstituierende Aufsichtsratssitzung des neu gewählten Aufsichtsrats. An der Bilanzsitzung sowie an den Sitzungen zu den Quartalsabschlüssen hat der externe Abschlussprüfer KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main („KPMG“) teilgenommen. Bei vier der insgesamt sechs Aufsichtsratssitzungen im Geschäftsjahr 2004 war der Aufsichtsrat vollständig vertreten. An zwei Aufsichtsratssitzungen konnte ein Aufsichtsratsmitglied aus anderweitigen, dringenden dienstlichen Verpflichtungen nicht teilnehmen. Mit zwei im Umlaufverfahren gefassten Beschlüssen hat der Aufsichtsrat eilbedürftigen Vorgängen zugestimmt. Darüber hinaus stand ich als Aufsichtsratsvorsitzender auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen in regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand und ließ mich über die aktuelle Entwicklung der Geschäftslage und die wesentlichen Geschäftsvorfälle eingehend informieren.

Schwerpunkte der Beratungen

Gegenstand regelmäßiger Beratungen waren die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des adidas-Salomon Konzerns und der einzelnen Geschäftsbereiche sowie die Finanzlage des Konzerns. Zu Jahresbeginn haben wir das Budget und den Investitionsplan des adidas-Salomon Konzerns für das Geschäftsjahr 2004 verabschiedet. In diesem Zusammenhang haben wir auch intensiv die aktuelle Geschäftslage sowie die künftige Geschäftsstrategie des Geschäftsbereichs adidas in Nordamerika erörtert. Ferner haben wir die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats dahingehend geändert, dass der Präsidialausschuss nunmehr paritätisch besetzt wird, und haben die entsprechende Ergänzungswahl vorgenommen. Im März haben wir uns schwerpunktmäßig mit dem Jahres- und Konzernabschluss zum 31. Dezember 2003 befasst und die der Hauptversammlung zu unterbreitenden Beschlussvorschläge diskutiert. Die Ergebnisse des ersten Quartals haben wir in der Mai-Sitzung erörtert und uns über die Fortschritte des auf deutliche Kosteneinsparungen und Umsatz- und Gewinnsteigerungen abzielenden Programms „Winning in Europe“ informiert. Im August haben wir über den Abschluss des ersten Halbjahres beraten. Wir wurden von dem Vorstand umfassend über die Geschäftsentwicklung der Marke adidas sowie ihre Positionierung in den Regionen Europa und Nordamerika unterrichtet. Über die Geschäftsentwicklung der Marke adidas in Asien und Lateinamerika und die auf deutliche Umsatz- und Gewinnsteigerung abzielenden Projekte „Vision Asia“ sowie „Latin Conquest“ berichtete uns der Vorstand ausführlich in der Sitzung im November. In dieser Sitzung haben wir ebenfalls das Budget und den Investitionsplan des adidas-Salomon Konzerns für das Geschäftsjahr 2005 verabschiedet.

Tätigkeit der Ausschüsse

Im abgelaufenen Geschäftsjahr bestanden drei ständige Aufsichtsratsausschüsse, deren Zusammensetzungen dem Kapitel „Aufsichtsrat“ entnommen werden können.

Der Präsidialausschuss hat sich im Geschäftsjahr 2004 in sechs Sitzungen mit Personalangelegenheiten des Vorstands, unter anderem mit dem Vergütungssystem sowie dem Long Term Incentive Plan, befasst.

Der Prüfungsausschuss hat im abgelaufenen Geschäftsjahr dreimal getagt. Er befasste sich intensiv mit dem Jahres- und Konzernabschluss 2003, behandelte ausführlich die

Quartalsberichte und erörterte umfassend den Einfluss von Wechselkursschwankungen auf den Umsatz und das Ergebnis. Ferner legte er ergänzend die Prüfungsschwerpunkte fest und beriet über die mit dem Abschlussprüfer abzuschließende Honorarvereinbarung. Der Abschlussprüfer nahm an allen Sitzungen teil und berichtete ausführlich über die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses bzw. stand für Fragen zur Verfügung. Der gesamte Aufsichtsrat ist stets über den Inhalt der Sitzungen des Prüfungsausschusses ausführlich informiert worden.

Der gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG gebildete Vermittlungsausschuss, der dem Aufsichtsrat einen Vorschlag für die Bestellung/Abberufung eines Vorstands zu unterbreiten hat, wenn die für die Bestellung/Abberufung erforderliche Zweidrittelmehrheit der Stimmen im Aufsichtsrat nicht zustande kommt, musste auch im Geschäftsjahr 2004 nicht zusammen-treten.

Der im August 2003 zeitlich befristet gebildete Aufsichtsratsausschuss „Wandel- und Optionsanleihe“ wurde mit Ablauf der Amtszeit seiner Mitglieder, d. h. nach Beendigung der Hauptversammlung am 13. Mai 2004, aufgelöst.

Jahres- und Konzernabschlussprüfung 2004

Der vom Vorstand für die adidas-Salomon AG nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss für das abgelaufene Geschäftsjahr und der Lagebericht wurden von der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, geprüft. Der Abschlussprüfer erteilte einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk.

Wie im Vorjahr wurde der Konzernabschluss nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt. Aufgrund der Bestimmungen des § 292a HGB befreit dieser Konzernabschluss von der Aufstellung eines Konzernabschlusses nach den Vorschriften des deutschen Handelsrechts. Der Abschlussprüfer versah den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk.

Die Prüfberichte sowie die Abschluss-Unterlagen wurden allen Aufsichtsratsmitgliedern rechtzeitig zugesandt und zunächst in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 2. März 2005 und dann in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 3. März 2005 ausführlich behandelt. In dieser Sitzung hat der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Herr Dr. Friderichs, auch detailliert über Umfang und Schwerpunkte der Abschlussprüfung berichtet. Der Abschlussprüfer nahm an den Beratungen über den Jahres- und Konzernabschluss in beiden Gremien teil. Dabei berichtete er über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung und stand für weitere ergänzende Auskünfte zur Verfügung.

Nach eigener Überprüfung des Jahresabschlusses der adidas-Salomon AG mit dem Lagebericht, des Konzernabschlusses mit dem Konzernlagebericht sowie des Gewinnverwendungsvorschlags des Vorstands haben wir auf Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und den Jahresabschluss mit Lagebericht festgestellt sowie den Konzernabschluss mit Konzernlagebericht in der Sitzung am 3. März 2005 gebilligt. Dem Vorschlag des Vorstands über die Verwendung des Bilanzgewinns haben wir uns angeschlossen.

Besetzung des Aufsichtsrats

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat es Veränderungen im Aufsichtsrat gegeben: Von den Arbeitnehmern wurden am 30. und 31. März 2004 Frau Sabine Bauer, Herr Fritz Kammerer, Herr Roland Nosko, Herr Hans Ruprecht, Frau Heidi Thaler-Veh und Herr Klaus Weiß als Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat gewählt. Die Anteilseigner wählten in der Hauptversammlung am 13. Mai 2004 Herrn Henri Filho, Herrn Dr. Hans Friderichs, Herrn Dr. iur. Manfred Gentz, Herrn Igor Landau, Herrn Christian Tourres und Herrn Willi Schwerdtle in den Aufsichtsrat. In der konstituierenden Aufsichtsratssitzung wurden der Vorsitzende des Aufsichtsrats sowie die beiden Stellvertreter gewählt und die Ausschüsse (Präsidialausschuss, Prüfungsausschuss sowie Vermittlungsausschuss) gebildet. Die Aufsichtsratsmandate von Herrn Gerold Brandt, Herrn David Bromilow, Herrn Herbert Müller und Herrn Charles Thomas Scott endeten mit Beendigung der Hauptversammlung. Ich danke ihnen im Namen des Aufsichtsrats für ihre konstruktive Mitarbeit in diesem Gremium und für ihren Einsatz zum Wohl des Unternehmens.

Vorstandspersonalia

Das Vorstandsmitglied Herr Manfred Ihle, verantwortlich für Recht und Umwelt, ist mit dem Auslaufen seiner Bestellung am 30. Juni 2004 aus dem Unternehmen ausgeschieden und in den Ruhestand getreten. Wir danken Herrn Ihle für seinen persönlichen Einsatz und sein Engagement, mit dem er seine Aufgaben wahrgenommen hat.

Corporate Governance

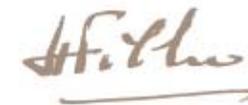
Der Vorstand berichtet zugleich auch für den Aufsichtsrat über Corporate Governance bei adidas-Salomon AG im Kapitel „Corporate Governance im Überblick“. Vorstand und Aufsichtsrat haben am 9. Februar 2005 eine aktualisierte Entsprechenserklärung nach § 161 AktG abgegeben, die den Aktionären der adidas-Salomon AG auf der Website der Gesellschaft dauerhaft zugänglich gemacht wurde.

Ausblick

Die Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2004 bestätigen die hervorragenden Leistungen, mit denen wir alle wichtigen finanziellen Ziele erreicht oder übertroffen haben. Die in diesem Geschäftsbericht dargelegten Ergebnisse veranschaulichen beachtliche Verbesserungen auch im operativen Bereich. Wir gehen davon aus, dass es dem Konzern auch in Zukunft gelingen wird, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Für die geleistete erfolgreiche Arbeit und das fortwährende Engagement spreche ich dem Vorstand, den Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung aus.

Für den Aufsichtsrat



Henri Filho /// Vorsitzender des Aufsichtsrats
im März 2005

Aufsichtsrat

Henri Filho

Vorsitzender

Franzose, geboren 1931

Unternehmensberater

→ Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Salomon S.A., Metz-Tessy, Frankreich¹⁾

→ Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Groupe Vendôme Rome S.A., Paris, Frankreich¹⁾

Dr. Hans Friderichs

Stellvertretender Vorsitzender

Deutscher, geboren 1931

Unternehmensberater

→ Vorsitzender des Aufsichtsrats, allit AG Kunststofftechnik, Bad Kreuznach

→ Vorsitzender des Aufsichtsrats, Goldman Sachs Investment Management GmbH, Frankfurt am Main

→ Vorsitzender des Aufsichtsrats, Leica Camera AG, Solms

→ Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, IIC The New German Länder Industrial Investment Council GmbH, Berlin¹⁾

→ Vorsitzender des Aufsichtsrats, Racke-Dujardin GmbH & Co. KG, Bingen¹⁾

→ Vorsitzender des Aufsichtsrats, C.A. Kupferberg & Cie. KGaA, Mainz

→ Mitglied des Aufsichtsrats, Schneider Electric S.A., Paris, Frankreich¹⁾

Fritz Kammerer²⁾

Stellvertretender Vorsitzender

Deutscher, geboren 1945

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats, adidas-Salomon AG

Sabine Bauer²⁾

Deutsche, geboren 1963

Qualitätsreferentin, Global Operations, adidas-Salomon AG

Dr. iur. Manfred Gentz

(seit dem 13. Mai 2004)

Deutscher, geboren 1942

Ehemaliges Vorstandsmitglied der DaimlerChrysler AG

→ Mitglied des Aufsichtsrats, Deutsche Börse AG, Frankfurt am Main

→ Mitglied des Aufsichtsrats, Hannoversche Lebensversicherungs AG, Hannover

→ Mitglied des Aufsichtsrats, Zürich Beteiligungs-AG (Deutschland), Frankfurt am Main

→ Mitglied des Aufsichtsrats, DWS Investment GmbH, Frankfurt am Main

→ Vorsitzender des Aufsichtsrats, DaimlerChrysler France Holding S.A.S., Rocquencourt, Frankreich¹⁾

→ Mitglied des Aufsichtsrats, DaimlerChrysler Services AG, Berlin³⁾ (bis zum 15. Dezember 2004)

→ Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, DaimlerChrysler Bank AG, Stuttgart³⁾ (bis zum 15. Dezember 2004)

→ Vorsitzender des Aufsichtsrats, EHG Elektroholding GmbH, Frankfurt am Main³⁾ (bis zum 15. Dezember 2004)

Igor Landau

(seit dem 13. Mai 2004)

Franzose, geboren 1944

Mitglied des Verwaltungsrats, Sanofi-Aventis S.A., Paris, Frankreich

→ Mitglied des Aufsichtsrats, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main

→ Mitglied des Aufsichtsrats, Allianz AG, München (seit dem 20. Dezember 2004)

Roland Nosko²⁾

(seit dem 13. Mai 2004)

Deutscher, geboren 1958

Bezirksleiter IG BCE, Bezirk Nürnberg

→ Mitglied des Aufsichtsrats, BP Gelsenkirchen GmbH, Gelsenkirchen

→ Mitglied des Aufsichtsrats, CeramTec AG, Plochingen (seit dem 28. Oktober 2004)

Hans Ruprecht²⁾

Deutscher, geboren 1954

Vertriebsdirektor Customer Service, Area Central, adidas-Salomon AG

Willi Schwerdtle

(seit dem 13. Mai 2004)

Deutscher, geboren 1953

Geschäftsführer, Procter & Gamble Holding GmbH, Schwalbach am Taunus

→ Mitglied des Aufsichtsrats, Procter & Gamble Manufacturing GmbH, Schwalbach am Taunus³⁾

Heidi Thaler-Veh²⁾

Deutsche, geboren 1962

Mitglied des Gesamtbetriebsrats, adidas-Salomon AG

Christian Tourres

Franzose, geboren 1938

Ehemaliges Vorstandsmitglied der adidas-Salomon AG

Klaus Weiß²⁾

Deutscher, geboren 1958

Gewerkschaftssekretär IG BCE, Hauptverwaltung Hannover

→ Mitglied des Aufsichtsrats, Wohnungsbaugesellschaft mbH Glück Auf Brambauer, Lünen¹⁾

MITGLIEDER BIS ZUM 13. MAI 2004

Gerold Brandt

Deutscher, geboren 1940
Finanzberater

→ Vorsitzender des Beirats, Müller Elmau GmbH,
Schloss Elmau, Oberbayern

David Bromilow

Brite, geboren 1942
Geschäftsführer, MediMedia International Ltd.,
Hongkong, China

Herbert Müller†²⁾

Deutscher, geboren 1944, † 2004
Bezirksleiter IG BCE, Bezirk Nürnberg
→ Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, CeramTec AG,
Plochingen
→ Stellvertretendes Mitglied des Verwaltungsrats, Allgemeine
Ortskrankenkasse Bayern, München

Charles Thomas Scott

Brite, geboren 1949
Vorsitzender des Board of Directors, William Hill plc.,
London, Großbritannien
→ Vorsitzender des Board of Directors, Speciality Retail Group plc.,
Borehamwood, Hertfordshire, Großbritannien¹⁾
→ Non-Executive Director, Massive Ltd., London, Großbritannien¹⁾
→ Non-Executive Director, TBI plc., London, Großbritannien¹⁾
→ Director, Kircal Ltd., London, Großbritannien¹⁾
→ Non-Executive Director, Profile Media Group plc.,
London, Großbritannien¹⁾
→ Non-Executive Director, InTechnology plc., Harrogate, Großbritannien¹⁾
→ Non-Executive Director, Emcore Corporation, Somerset,
New Jersey, USA¹⁾

¹⁾Nicht relevant für die Ermittlung der Höchstzahl der Aufsichtsratsmandate gemäß
§ 100 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 AktG

²⁾Arbeitnehmervertreter

³⁾Nicht relevant für die Ermittlung der Höchstzahl der Aufsichtsratsmandate gemäß
§ 100 Abs. 2 Satz 2 AktG

Ausschüsse des Aufsichtsrats

Präsidialausschuss

Vorsitzender: Henri Filho
Mitglieder: Dr. Hans Friderichs
Fritz Kammerer
Klaus Weiß (seit dem 29. Januar 2004)

Vermittlungsausschuss

Mitglieder: Henri Filho
Dr. Hans Friderichs
Fritz Kammerer
Herbert Müller † (bis zum 13. Mai 2004)
Roland Nosko (seit dem 13. Mai 2004)

Prüfungsausschuss

Vorsitzender: Dr. Hans Friderichs
Mitglieder: Henri Filho
Hans Ruprecht
Klaus Weiß



Henri Filho



Dr. Hans Friderichs



Fritz Kammerer



Sabine Bauer



Dr. iur. Manfred Gentz



Igor Landau



Roland Nosko



Hans Ruprecht



Willi Schwerdtle



Heidi Thaler-Veh



Christian Tourres



Klaus Weiß

Vorstand

Unser Vorstand setzt sich aus fünf¹⁾ Mitgliedern zusammen, die die kulturelle Vielfalt und die internationale Struktur unseres Konzerns reflektieren. Jeder Vorstand ist für mindestens eine wichtige Geschäftseinheit innerhalb des Konzerns verantwortlich.



Herbert Hainer



Glenn Bennett



Michel Perraudin



Robin J. Stalker



Erich Stamminger

Herbert Hainer

Herbert Hainer wurde 1954 in Dingolfing geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt war Herbert Hainer acht Jahre in verschiedenen Vertriebs- und Marketingpositionen bei Procter & Gamble tätig. Er kam 1987 zu adidas Deutschland. Dort hielt er mehrere Managementpositionen innerhalb des Konzerns inne, u. a. Geschäftsführer Deutschland und Senior Vice President für Vertrieb und Logistik in Europa, Afrika und dem Nahen Osten. Herbert Hainer kam 1997 in den Vorstand und wurde 2001 Vorstandsvorsitzender der adidas-Salomon AG. Er ist verheiratet, hat zwei Töchter und lebt in Herzogenaurach.

Herbert Hainer ist auch

- Mitglied des Aufsichtsrats, Bayerische Versicherungsbank AG, München
- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, FC Bayern München AG, München
- Mitglied des Aufsichtsrats, Engelhorn KGaA, Mannheim

Glenn Bennett

Glenn Bennett wurde 1963 in New Hampshire, USA, geboren. Als Diplom-Informatiker begann er seine berufliche Laufbahn 1983 bei Reebok International Ltd., wo er zehn Jahre in verschiedenen Positionen im operativen und Produktbereich tätig war. 1993 kam er als Head of Worldwide Development zur adidas AG²⁾. Er wurde 1997 in den Vorstand berufen und zeichnet für die Aktivitäten im Bereich Global Operations verantwortlich. Glenn Bennett ist verheiratet und lebt in Portland, Oregon.

Manfred Ihle

Manfred Ihle wurde 1941 in Schwäbisch Hall geboren. Nach Abschluss des Studiums der Rechtswissenschaften wurde ihm von der Universität in Bordeaux der Dokortitel verliehen. Manfred Ihle startete seine Karriere 1971 bei der Treuarbeit AG, einer deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. 1974 erhielt er seine Zulassung als Rechtsanwalt. Manfred Ihle arbeitete später als Seniorpartner bei der Rechtsanwaltskanzlei Fiedler & Forster und als Notar. Er kam 1993 als Rechtsberater zur adidas AG²⁾. Manfred Ihle war von 1998 bis Juni 2004 Mitglied des Vorstands. Sein Verantwortungsbereich Recht und Umwelt wurde bei seinem Ausscheiden von General Counsel Frank Dassler übernommen, der an den Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer berichtet.

Michel Perraudin

Michel Perraudin wurde 1947 in Sion/Valais, Schweiz, geboren. Mit einem Mathematikstudium und einem MBA begann er seine berufliche Karriere 1976 als Managementberater bei McKinsey & Company. 1982 wurde er Partner und Geschäftsführer bei McKinsey. Michel Perraudin wurde 1989 in den Vorstand der adidas AG²⁾ berufen und ist verantwortlich für die Ressorts Global Human Resources, Key Projects und Corporate Services. Er ist verheiratet und lebt in Nürnberg und München.

Michel Perraudin ist auch

- Mitglied des Beratungsausschusses, Gerling-Konzern
Versicherungs-Beteiligungs AG, Köln
- Mitglied des Beirats, Pictet Leisure Fund, Genf, Schweiz

Robin J. Stalker

Robin J. Stalker wurde 1958 in Palmerston North, Neuseeland, geboren. Nach seinem Betriebswirtschaftsstudium startete er 1982 seine berufliche Laufbahn und erhielt seine Qualifikation als Chartered Accountant. Er war bei Arthur Young in Neuseeland und London tätig und hatte danach verschiedene Positionen im Finanz- und Controllingbereich in der Unterhaltungsindustrie inne, darunter United International Pictures und Warner Bros. International. Darüber hinaus arbeitete er als selbständiger Berater. Robin Stalker kam 1996 als Head of Corporate Services and Reporting zur adidas AG²⁾. Seit Februar 2000 ist er Chief Financial Officer der adidas-Salomon AG. Er wurde 2001 für den Bereich Finanzen in den Vorstand berufen. Robin Stalker ist verheiratet und lebt in der Nähe von Herzogenaurach.

Erich Stamminger

Erich Stamminger wurde 1957 in Rügland geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt begann er seine Karriere bei dem Marktforschungsinstitut GfK. 1983 kam Erich Stamminger zu adidas Deutschland. Er war in mehreren Marketingpositionen tätig, bevor er Geschäftsführer für Deutschland und dann für Europa und Asien/Pazifik wurde. Erich Stamminger ist seit 1997 Mitglied des Vorstands. Seit Januar 2000 ist er für das Ressort Globales Marketing verantwortlich. Seit Anfang 2004 hat er zudem die Verantwortung für das Geschäft in Nordamerika übernommen. Er ist verheiratet und lebt in Portland, Oregon.

¹⁾Manfred Ihle hat den Vorstand der adidas-Salomon AG mit Wirkung zum 30. Juni 2004 verlassen, um in den Ruhestand zu treten.

²⁾adidas-Salomon AG seit Dezember 1997



56kg

Leicht: 56 kg. Klein: 168 cm. Zierlich, schlank und jung.
Michelle Schlechter, Primaballerina?

Hammerwerferin!

Champion der nationalen U18- und U20-Meisterschaften.

Zehnte bei den olympischen Ausscheidungskämpfen in Australien.

Michelle Schlechter, 17 Jahre.



Erklärung des Vorstands /// Seite 126
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers /// Seite 127
Konzernabschluss (IFRS) /// Seite 128
Konzernbilanz /// Seite 128
Konzerngewinn- und Verlustrechnung /// Seite 129
Konzernkapitalflussrechnung /// Seite 130
Konzerneigenkapitalentwicklung /// Seite 131
Entwicklung des Anlagevermögens /// Seite 132
Erläuterungen /// Seite 134
Erläuterungen zur Konzernbilanz /// Seite 140
Erläuterungen zur Konzerngewinn- und Verlustrechnung /// Seite 150
Sonstige Erläuterungen /// Seite 153
Anteilsbesitz /// Seite 160
Weitere Informationen /// Seite 164
Segmentinformationen /// Seite 164
Finanzkennzahlen im Überblick /// Seite 166
Glossar /// Seite 168
Index /// Seite 174

Erklärung des Vorstands

Der Vorstand der adidas-Salomon AG ist verantwortlich für die Aufstellung, die Vollständigkeit und die Richtigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts sowie die sonstigen im Geschäftsbericht dargestellten Informationen. Der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2004 ist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) des International Accounting Standards Board (IASB) aufgestellt. Aufgrund der Befreiungsregelung gemäß § 292a HGB erstellt adidas-Salomon keinen Konzernabschluss nach deutschem Bilanzrecht. Der Konzernlagebericht wurde unter Beachtung der Grundsätze des HGB erstellt.

Um Richtigkeit und Zuverlässigkeit der dargestellten Informationen sicherzustellen, basiert der Inhalt des Konzernabschlusses auf einer nach konzernweiten Richtlinien erfolgenden Berichterstattung sämtlicher in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen. Die Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung und des Risikomanagementsystems wird durch interne Kontrollsysteme gewährleistet, die unter der Leitung des Vorstands eingerichtet wurden. Dies erfolgt im Einklang mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Diese Kontrollsysteme bilden einen wesentlichen Teil unseres wertorientierten Managementstils. Dadurch wird ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und der darauf beruhenden Berichterstattung sichergestellt. Darüber hinaus ermöglicht dieses Vorgehen dem Vorstand, potenzielle Investitionsrisiken und negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Gemäß einem Hauptversammlungsbeschluss in 2004 hat der Aufsichtsrat die KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, als unabhängigen Abschlussprüfer mit der Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts beauftragt. Der Aufsichtsrat erörtert in seiner Bilanzsitzung den Konzernabschluss einschließlich Konzernlagebericht sowie den Prüfungsbericht eingehend. Das Ergebnis dieser Prüfung ist dem Bericht des Aufsichtsrats zu entnehmen.

Herzogenaurach, den 18. Februar 2005



Herbert Hainer /// Vorstandsvorsitzender



Robin J. Stalker /// Finanzvorstand

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der adidas-Salomon AG, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss, bestehend aus Konzernbilanz, Konzerngewinn- und Verlustrechnung, Konzernanhang, Eigenkapitalveränderungsrechnung und Kapitalflussrechnung, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2004 geprüft. Aufstellung und Inhalt des Konzernabschlusses nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach den deutschen Prüfungsvorschriften und unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit hinreichender Sicherheit beurteilt werden kann, ob der Konzernabschluss frei von wesentlichen Fehlaussagen ist. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Nachweise für die Wertansätze und Angaben im Konzernabschluss auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung beinhaltet die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Nach unserer Überzeugung vermittelt der Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des adidas-Salomon Konzerns sowie der Zahlungsströme des Geschäftsjahres.

Unsere Prüfung, die sich auch auf den von dem Vorstand für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2004 aufgestellten Konzernlagebericht erstreckt hat, hat zu keinen Einwendungen geführt. Nach unserer Überzeugung gibt der Konzernlagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Konzerns und stellt die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dar. Außerdem bestätigen wir, dass der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2004 die Voraussetzungen für eine Befreiung der Gesellschaft von der Aufstellung eines Konzernabschlusses und Konzernlageberichts nach deutschem Recht erfüllen.

Frankfurt am Main, den 18. Februar 2005
KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Meurer /// Wirtschaftsprüfer



Horn /// Wirtschaftsprüfer

Konzernbilanz in Tsd. €

	(Erläuterung)	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003	Veränderung in %
Flüssige Mittel	(5)	195.997	189.503	3,4
Kurzfristige Finanzanlagen	(6)	258.950	89.411	189,6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(7)	1.046.322	1.075.092	-2,7
Vorräte	(8)	1.155.374	1.163.518	-0,7
Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	(9)	378.303	259.427	45,8
Kurzfristige Aktiva		3.034.946	2.776.951	9,3
Sachanlagen, netto	(10)	367.928	344.554	6,8
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	(11)	572.426	591.045	-3,2
Sonstige immaterielle Vermögensgegenstände, netto	(12)	96.312	103.797	-7,2
Langfristige Finanzanlagen	(13)	93.134	88.408	5,3
Latente Steueransprüche	(27)	160.135	178.484	-10,3
Sonstige langfristige Vermögensgegenstände	(14)	102.599	104.569	-1,9
Langfristige Aktiva		1.392.534	1.410.857	-1,3
Aktiva		4.427.480	4.187.808	5,7
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	(15)	185.837	-	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		591.689	592.273	-0,1
Rückstellungen für Ertragsteuern	(27)	167.334	157.764	6,1
Sonstige Rückstellungen	(16)	558.121	454.573	22,8
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	(17)	184.332	139.095	32,5
Kurzfristige Passiva		1.687.313	1.343.705	25,6
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	(15)	862.845	1.225.385	-29,6
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(18)	111.321	105.264	5,8
Latente Steuerschulden	(27)	77.915	65.807	18,4
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	(19)	30.784	35.278	-12,7
Langfristige Passiva		1.082.865	1.431.734	-24,4
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	(20)	28.850	56.579	-49,0
Eigenkapital	(21)	1.628.452	1.355.790	20,1
Passiva		4.427.480	4.187.808	5,7

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzerngewinn- und Verlustrechnung in Tsd. €

	(Erläuterung)	1. Januar bis 31. Dezember		Veränderung
		2004	2003	in %
Umsatzerlöse		6.478.072	6.266.800	3,4
Umsatzkosten		3.419.864	3.453.132	-1,0
Rohergebnis		3.058.208	2.813.668	8,7
Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	(24)	2.376.266	2.228.135	6,6
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	(10, 12, 24)	101.764	95.519	6,5
Betriebsergebnis		580.178	490.014	18,4
Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte	(11)	46.352	44.809	3,4
Lizenz- und Provisionserträge		43.166	42.153	2,4
Finanzaufwendungen, netto	(26)	56.832	49.170	15,6
Gewinn vor Steuern		520.160	438.188	18,7
Ertragsteuern	(27)	196.691	166.712	18,0
Gewinn vor Ergebnisanteilen anderer Gesellschafter		323.469	271.476	19,2
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter	(20)	-9.221	-11.391	-19,0
Konzernjahresüberschuss		314.248	260.085	20,8
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	(28)	6,88	5,72	20,3
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	(28)	6,54	5,72	14,3

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzernkapitalflussrechnung in Tsd. €

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Laufende Geschäftstätigkeit:		
Gewinn vor Steuern	520.160	438.188
Anpassungen für:		
Abschreibungen (inkl. Geschäfts- oder Firmenwerte)	162.402	155.169
Unrealisierte Währungsverluste, netto	52.033	22.114
Zinserträge	-13.906	-8.747
Zinsaufwendungen	71.346	67.884
Aufwendungen/Erträge aus Sachanlagenabgang, netto	1.705	-1.839
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen	793.740	672.769
Zunahme/Abnahme der Forderungen und sonstigen kurzfristigen Vermögensgegenstände	-137.251	194.244
Zunahme der Vorräte	-81.125	-10.623
Zunahme/Abnahme der Lieferantenverbindlichkeiten und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	274.873	-25.000
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit	850.237	831.390
Zinszahlungen	-71.030	-60.162
Zahlungen für Ertragsteuern	-205.955	-120.260
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	573.252	650.968
Investitionstätigkeit:		
Erwerb und Verkauf von Geschäfts- oder Firmenwerten und sonstigen immateriellen Vermögensgegenständen	-43.148	-35.032
Erwerb von Sachanlagevermögen	-116.763	-109.673
Einzahlungen aus dem Abgang von Sachanlagevermögen	960	28.347
Erwerb und Verkauf von Tochtergesellschaften abzüglich erworbener flüssiger Mittel	-9.809	0
Zugang von kurzfristigen Finanzanlagen	-168.357	-80.584
Zugang von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögensgegenständen	-36.691	-49.770
Erhaltene Zinsen	13.908	8.747
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-359.900	-237.965
Finanzierungstätigkeit:		
Abnahme der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	-367.078	-617.598
Einzahlungen aus der Emission einer Wandelanleihe	0	391.965
Dividende der adidas-Salomon AG	-45.454	-45.423
Dividenden an Minderheitsaktionäre	-7.107	-5.022
Ausgeübte Aktienoptionen	28.517	2.257
Zunahme der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	185.848	0
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-205.274	-273.821
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands	-1.584	-17.134
Zunahme des Finanzmittelbestands	6.494	122.048
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	189.503	67.455
Finanzmittelbestand am Ende des Jahres	195.997	189.503

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzerneigenkapitalentwicklung in Tsd. €

	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungs- umrechnung	Marktwertbewer- tung von Finanz- instrumenten	Gewinn- rücklage	Gesamt
31. Dezember 2002	116.282	11.903	-56.743	-40.530	1.050.447	1.081.359
Jahresüberschuss					260.085	260.085
Dividendenzahlung					-45.423	-45.423
Ausgeübte Aktienoptionen	80	2.177				2.257
Kapitalkomponente der Wandelanleihe		114.353				114.353
Nettoverlust aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern				-1.558		-1.558
Nettogewinn aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften, netto nach Steuern				1.481		1.481
Währungsänderung			-56.764			-56.764
31. Dezember 2003	116.362	128.433	-113.507	-40.607	1.265.109	1.355.790
Jahresüberschuss					314.248	314.248
Dividendenzahlung					-45.454	-45.454
Ausgeübte Aktienoptionen	1.037	27.480				28.517
Nettoverlust aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern				-5.544		-5.544
Nettogewinn aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften, netto nach Steuern				570		570
Währungsänderung			-19.675			-19.675
31. Dezember 2004	117.399	155.913	-133.182	-45.581	1.533.903	1.628.452

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Entwicklung des Anlagevermögens in Tsd. €

	Geschäfts- oder Firmen- werte	Software, Patente, Warenzeichen und Lizenzen	Geleistete Anzahlungen	Immaterielle Vermögens- gegenstände	Grundstücke und Bauten
ANSCHAFFUNGS- UND HERSTELLUNGSKOSTEN					
31. Dezember 2002	868.005	223.658	118	1.091.781	290.239
Effekt aus Währungsumrechnung	-5.354	-11.732	-2	-17.088	-17.937
Zugänge	278	21.775	107	22.160	18.781
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-
Umbuchungen	-	2.351	-22	2.329	12.620
Abgänge	-1.787	-7.236	-87	-9.110	-32.459
31. Dezember 2003	861.142	228.816	114	1.090.072	271.244
Effekt aus Währungsumrechnung	-1.713	-4.979	-1	-6.692	-5.656
Zugänge	28.694	27.643	-	56.337	11.343
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-834	-	-834	8.419
Umbuchungen	-	2.543	-	2.543	7.361
Abgänge	-	-14.301	-6	-14.307	-1.850
31. Dezember 2004	888.124	238.888	107	1.127.119	290.861
KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN					
31. Dezember 2002	229.263	108.281	-	337.544	83.035
Effekt aus Währungsumrechnung	-2.188	-2.977	-	-5.165	-2.313
Zugänge	44.809	27.527	-	72.336	14.471
Zuschreibungen	-	-	-	-	-
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-
Umbuchungen	-	-1.465	-	-1.465	1.447
Abgänge	-1.787	-6.233	-	-8.020	-18.628
31. Dezember 2003	270.097	125.133	-	395.230	78.012
Effekt aus Währungsumrechnung	-705	-1.971	-	-2.676	-949
Zugänge	46.352	32.864	-	79.216	15.440
Zuschreibungen	-	-	-	-	-
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-584	-	-584	7.812
Umbuchungen	-47	76	-	30	-26
Abgänge	-	-12.834	-	-12.834	-1.204
31. Dezember 2004	315.698	142.684	-	458.382	99.085
NETTOWERTE					
31. Dezember 2002	638.742	115.377	118	754.237	207.204
31. Dezember 2003	591.045	103.683	114	694.842	193.232
31. Dezember 2004	572.426	96.204	107	668.737	191.777

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Sachanlagevermögen	Anteile an verbundenen Unternehmen	Beteiligungen	Sonstige Finanzanlagen	Finanzanlagen
----------------------------------	--	---	--------------------	------------------------------------	---------------	------------------------	---------------

129.499	300.666	15.188	735.592	2.510	77.139	7.901	87.550
-6.645	-24.907	-2.000	-51.489	-2	-2	-1.093	-1.097
20.089	43.134	27.669	109.673	9	-	2.269	2.278
-	-	-	-	-	-	-	-
5.914	6.539	-27.402	-2.329	-	-	-	-
-5.126	-19.939	-1.397	-58.921	-40	-62	-168	-270
143.731	305.493	12.058	732.526	2.477	77.075	8.909	88.461
-2.330	-7.823	-568	-16.376	-	-2	-550	-552
10.554	59.988	36.283	118.168	-	-29	7.258	7.228
1.047	3.156	-	12.622	-	-	-	-
8.289	11.911	-30.103	-2.543	-	-	-0	-0
-8.743	-16.727	-705	-28.025	-19	-16	-1.948	-1.983
152.547	355.998	16.965	816.371	2.458	77.028	13.669	93.155

94.190	192.611	-	369.836	-	29	47	76
-5.315	-18.163	-	-25.791	-	-3	-3	-6
18.207	50.166	-	82.844	-	-	1	1
-	-	-	-	-	-	-12	-12
-	-	-	-	-	-	-	-
-582	600	-	1.465	-	-	-	-
-4.635	-17.119	-	-40.382	-	-	-6	-6
101.865	208.095	-	387.972	-	26	27	53
-2.064	-7.080	-	-10.093	-	-	0	0
16.787	50.975	-	83.202	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-16	-16
-3	3.588	-	11.397	-	-	-	-
440	-444	-	-30	-	-	-	-
-8.316	-14.485	-	-24.006	-	-16	-	-16
108.708	240.651	-	448.443	-	9	12	21

35.309	108.055	15.188	365.756	2.510	77.110	7.854	87.474
41.866	97.398	12.058	344.554	2.477	77.049	8.882	88.408
43.839	115.348	16.965	367.928	2.458	77.018	13.657	93.134

ERLÄUTERUNGEN

Die adidas-Salomon AG, eine börsennotierte Aktiengesellschaft nach deutschem Recht, und ihre Tochtergesellschaften entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben ein breites Angebot von Sport- und Freizeitartikeln. Der Konzern hat seinen Sitz in Herzogenaurach, Deutschland. adidas-Salomon hat seine Geschäftstätigkeit nach den Hauptmarken in drei Segmente gegliedert: adidas, Salomon und TaylorMade-adidas Golf.

Produkte der Marke adidas umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör wie Taschen und Bälle. Die Produkte werden von adidas entworfen, entwickelt und im Auftrag von adidas fast ausschließlich von Subunternehmern hergestellt.

Produkte der Marke Salomon umfassen Ski- und Snowboard-Produkte (Ski, Snowboards, Schuhe und Bindungen), funktionelle Outdoor-Bekleidung sowie Wanderschuhe und Inline Skates, die hauptsächlich in Frankreich, Italien und Rumänien entwickelt und hergestellt werden. Zu den Produkten der Marke Mavic gehören Felgen und Laufräder für Mountainbikes und Rennräder, sowie Gangschaltungen. Die Marke Bonfire bietet Snowboardbekleidung und Streetwear an. Cliché ist die Marke für Ausrüstung und Bekleidung im Skateboard-Bereich. Arc'Teryx ist auf funktionelle Oberbekleidung, hochwertige Rucksäcke und Kletterzubehör spezialisiert.

TaylorMade entwickelt und montiert bzw. produziert hochwertige Golfschläger, Bälle und Accessoires. Produkte der Marke adidas Golf umfassen Schuhe, Bekleidung und Accessoires. Maxfli ist auf Golfbälle und Accessoires spezialisiert.

1 /// Grundsätzliches

Der Konzernabschluss der adidas-Salomon AG (nachfolgend auch „die Gesellschaft“) und ihrer Tochtergesellschaften (zusammen der „adidas-Salomon Konzern“, „adidas-Salomon“ oder der „Konzern“) wird in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board übernommenen Rechnungslegungsgrundsätzen (International Financial Reporting Standards – „IFRS“) erstellt. Dabei werden alle zum 31. Dezember 2004 bzw. 2003 gültigen International Financial Reporting Standards und Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee angewandt.

Im Geschäftsjahr 2004 wandte der Konzern die neuen und überarbeiteten Standards IFRS 3 (veröffentlicht 2004) „Unternehmenszusammenschlüsse“, IAS 36 (überarbeitet 2004) „Wertminderung von Vermögenswerten“ und IAS 38 (überarbeitet 2004) „Immaterielle Vermögenswerte“ für sämtliche Akquisitionen am oder nach dem 31. März 2004 an. Die Anwendung dieser Standards für das Geschäftsjahr 2005 wird eine wesentliche Auswirkung auf die Finanzlage des Konzerns haben, weil planmäßige Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte nicht mehr zulässig sind.

Ab dem 1. Januar 2005 wird der Konzern die überarbeiteten IAS Standards resultierend aus dem Improvement Project, den überarbeiteten Standard IAS 39 sowie den neuen Standard IFRS 2 „Anteilsbasierte Vergütung“ anwenden. Der Konzern geht davon aus, dass die Anwendung dieser Standards keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft haben wird.

Berichterstattung nach deutschem Bilanzrecht

Die Gesellschaft erstellt keinen Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den in Deutschland gültigen Rechnungslegungsgrundsätzen aufgrund der Befreiungsregelung gemäß § 292a HGB.

2 /// Zusammenfassung wesentlicher Rechnungslegungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den nachfolgenden Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen erstellt.

Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss werden die adidas-Salomon AG und ihre wesentlichen direkten und indirekten verbundenen Unternehmen einbezogen. Die Abschlüsse dieser Unternehmen werden nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt.

Als verbundenes Unternehmen gilt ein Unternehmen, deren Geschäfts- und Finanzpolitik von der adidas-Salomon AG direkt oder indirekt kontrolliert wird.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Gesellschaften zum 31. Dezember 2004 bzw. 2003 stellt sich wie folgt dar:

Anzahl der konsolidierten Gesellschaften

	2004	2003
1. Januar	111	106
Neu gegründete/konsolidierte Unternehmen	1	6
Veräußerte/endkonsolidierte Unternehmen	-6	-
Unternehmenszusammenschlüsse	-1	-1
Erworbene Unternehmen	2	-
31. Dezember	107	111

In den Konzernabschluss 2004 wurden drei Unternehmen (2003: vier Unternehmen) nicht einbezogen, da sie keine oder nur eine geringe aktive Geschäftstätigkeit aufweisen und für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns nicht von Bedeutung sind. Die Beteiligungen des Konzerns an nicht einbezogenen Unternehmen werden mit den Anschaffungskosten angesetzt.

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas-Salomon AG ist diesen Erläuterungen als Anlage I beigefügt. Eine Gesamtaufstellung des Anteilsbesitzes gemäß § 313 Abs. 4 HGB wird beim Handelsregister am Amtsgericht in Fürth (Bayern) hinterlegt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Buchwertmethode durch Verrechnung der Anschaffungskosten mit dem Marktwert des auf das Mutterunternehmen entfallenden anteiligen Eigenkapitals zum Erwerbszeitpunkt.

Alle wesentlichen konzerninternen Transaktionen und Konten sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Transaktionen werden in der Konsolidierung eliminiert.

Währungsumrechnung

Die Aktiva und Passiva von Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in Euro umgerechnet. Aufwendungen und Erträge werden zu Jahresdurchschnittskursen umgerechnet. Sämtliche kumulierten Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Eigenkapitals von ausländischen Tochtergesellschaften, die aus Änderungen der Umrechnungskurse resultieren, werden erfolgsneutral verrechnet und im Eigenkapital separat ausgewiesen.

In den Abschlüssen der einzelnen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten, die nicht in Euro sind, grundsätzlich zum Jahresendkurs zum Bilanzstichtag umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst.

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

Wechselkurse € 1 entspricht

	Durchschnittskurse		Jahresendkurse	
	für das Geschäftsjahr		zum 31. Dez.	
	2004	2003	2004	2003
USD	1,2434	1,1313	1,3621	1,2630
GBP	0,6785	0,6920	0,7051	0,7048
JPY	134,41	130,98	139,65	135,05

Derivative Finanzinstrumente

Der Konzern setzt derivative Finanzinstrumente wie Zins- und Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte sowie Zins-Swaps und kombinierte Zins- und Währungs-Swaps zur Absicherung seiner Wechselkurs- und Zinsrisiken ein. Gemäß seinen Treasury-Grundsätzen hält der Konzern keine derivativen Finanzinstrumente zu Handelszwecken.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zunächst zu Anschaffungskosten und in der Folge zu ihrem Marktwert erfasst. Die Erfassung von Gewinnen oder Verlusten hängt von der Art der zu sichernden Position ab. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsgeschäfts klassifiziert der Konzern bestimmte Derivate entweder als Sicherung des beizulegenden Zeitwertes eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (Fair-Value-Hedge), als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge) oder als Absicherung einer Nettoinvestition in einer wirtschaftlich selbständigen ausländischen Tochtergesellschaft.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich nach Maßgabe von IAS 39 als 100% effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen. Wenn keine 100%ige Effektivität gegeben ist, werden die Unterschiedsbeträge ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital abgegrenzten Beträge werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam ausgewiesen, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt. Für derivative Instrumente, die zur Absicherung eines beizulegenden Zeitwertes eingesetzt werden, werden die Gewinne bzw. Verluste aus dem Derivat sowie der entsprechende Gewinn oder Verlust aus der abgesicherten Position sofort ergebniswirksam erfasst.

Obwohl manche Sicherungsgeschäfte im Einklang mit den Risikomanagement-Grundsätzen des Konzerns aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen, erfüllen sie nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IAS 39 (Hedge-Accounting). Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die nicht für die Hedge-Accounting Bilanzierung gemäß IAS 39 geeignet sind, werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung ausgewiesen. Ist das Sicherungsinstrument ein Derivat (z. B. ein Devisentermingeschäft) oder z. B. ein Fremdwährungskredit, werden Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat sowie aus der Umrechnung des Kredits im Eigenkapital ausgewiesen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert der Konzern die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den abgesicherten Positionen sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren dokumentiert der Konzern seine Einschätzung, ob die als Sicherungsinstrument eingesetzten Derivate die Änderungen im Cashflow der abgesicherten Positionen hocheffektiv ausgleichen, sowohl bei Abschluss des Sicherungsgeschäfts als auch in der Folgezeit.

Die Marktwerte von Devisentermingeschäften und Fremdwährungsoptionen werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des Marktwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewandt. Der Marktwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zu Grunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst. Der Marktwert der Zinsoptionen zum Bilanzstichtag wird von den Finanzinstituten ermittelt, bei denen diese abgeschlossen wurden.

Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel beinhalten Kasse und kurzfristige Bankeinlagen mit Laufzeiten von weniger als drei Monaten.

Forderungen

Die Forderungen werden zu Nominalwerten abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen angesetzt. Die Wertberichtigungen werden basierend auf individueller Risikoeinschätzung sowie aufgrund von Erfahrungswerten ermittelt.

Vorräte

Fertige Erzeugnisse und Waren werden unter Beachtung des Niederstwertprinzips angesetzt. Die Anschaffungskosten werden durch eine Standardbewertungsmethode ermittelt, die in etwa der FIFO- oder der Durchschnittsmethode entspricht. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten Materialkosten, Fertigungslöhne und zurechenbare Gemeinkosten. Die Wertberichtigungen werden konzerneinheitlich basierend auf dem Alter bzw. der voraussichtlichen Lagerdauer der einzelnen Artikel ermittelt.

Zum Verkauf vorgesehene Immobilien

Immobilien, die zum Verkauf vorgesehen sind, werden zunächst zu Anschaffungskosten angesetzt. Für die Folgebewertung wendet der Konzern das Anschaffungskostenmodell an.

Sachanlagevermögen

Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen angesetzt. Abschreibungen werden nach der degressiven oder der linearen Methode unter Berücksichtigung nachfolgender wirtschaftlicher Nutzungsdauern ermittelt:

Wirtschaftliche Nutzungsdauer von Sachanlagevermögen

	Jahre
Gebäude	10 – 50
Einbauten	5 – 20
Maschinen, maschinelle Anlagen sowie technische Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 10

Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert.

Wertminderungen

Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung von langlebigen Vermögensgegenständen, wird der erzielbare Betrag ermittelt. Sofern dieser Wert unter dem Buchwert liegt, wird eine außerordentliche Abschreibung vorgenommen.

Finanzierungsleasing

Bei Leasingverträgen, bei denen im Wesentlichen alle Risiken und Nutzen im Zusammenhang mit einem Vermögensgegenstand auf den Konzern übergehen, wird der jeweilige Vermögensgegenstand abzüglich kumulierter Abschreibungen sowie eine entsprechende Verbindlichkeit in Höhe des Marktwerts des Vermögensgegenstandes beziehungsweise des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen angesetzt.

Geschäfts- oder Firmenwerte sowie identifizierbare immaterielle Vermögensgegenstände

Die erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte sowie die immateriellen Vermögensgegenstände werden zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Wertminderungen bzw. Abschreibungen, angesetzt.

Geschäfts- oder Firmenwerte ergeben sich aus den Unterschieden zwischen den Anschaffungskosten und den Zeitwerten der erworbenen identifizierbaren Vermögensgegenstände und Schulden. Die Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens stehen, und alle Anpassungen an den Zeitwert der übernommenen Vermögensgegenstände und Schulden werden als Vermögensgegenstände der berichtenden Gesellschaft behandelt und mit den Umrechnungskursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet.

Die Abschreibungen werden nach der linearen Methode unter Berücksichtigung nachfolgender wirtschaftlicher Nutzungsdauern ermittelt:

Wirtschaftliche Nutzungsdauer von Geschäfts- oder Firmenwerten sowie identifizierbaren immateriellen Vermögensgegenständen

	Jahre
Geschäfts- oder Firmenwerte	5 – 20
Patente, Warenzeichen und Lizenzen	5 – 10
Software	3 – 5

Aufwendungen für selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände werden zum Zeitpunkt der Entstehung im Allgemeinen als Aufwand erfasst, da sie grundsätzlich die Aktivierungsvoraussetzungen nicht erfüllen.

Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines Unternehmens vor dem 31. März 2004 stehen, werden nach der linearen Methode abgeschrieben.

Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines Unternehmens am oder nach dem 31. März 2004 stehen, werden lediglich einmal jährlich auf Wertminderung überprüft, da der Konzern bei diesen Akquisitionen IFRS 3 zusammen mit IAS 36 (überarbeitet 2004) anwandte.

Für Zwecke des Werthaltigkeitstests wurden die Geschäfts- oder Firmenwerte sechs zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns werden in Übereinstimmung mit der internen Berichterstattung des Managements nach Marken und Regionen der Geschäftstätigkeit identifiziert. Demgemäß hat adidas-Salomon die vier Regionen des Segments adidas (adidas Region Europa, Nordamerika, Asien und Lateinamerika) sowie die zwei Segmente Salomon und TaylorMade-adidas Golf als die relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten definiert.

Nach dem 30. März 2004 übernahmen die Segmente Salomon und TaylorMade-adidas Golf die restlichen Anteile an Salomon & Taylor Made Co. Ltd. (Japan), die adidas Region Europa übernahm Maersk Ewals Logistics B.V., die adidas Region Nordamerika übernahm Valley Apparel Company und die adidas Region Asien übernahm die restlichen Anteile an adidas Malaysia Sdn. Bhd. (siehe auch Erläuterung 4).

Ab dem 1. Januar 2005 ist die planmäßige Abschreibung auf Geschäfts- oder Firmenwerte nicht mehr zulässig, und Geschäfts- oder Firmenwerte werden einmal jährlich auf Wertminderungen sowie zusätzlich bei Anzeichen einer möglichen Wertminderung überprüft.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wie folgt zugeteilt:

Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €	
	2004
adidas Region Europa	117
adidas Region Nordamerika	21
adidas Region Asien	12
adidas Region Lateinamerika	0
Salomon	138
TaylorMade-adidas Golf	284
Geschäfts- oder Firmenwerte Gesamt	572

Im Geschäftsjahr 2004 stellte adidas-Salomon fest, dass es bei den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen Geschäfts- oder Firmenwerte mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer zugeordnet wurden, keinerlei Wertminderung gab.

Der erzielbare Ertrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit wird auf Basis der Berechnung des beizulegenden Werts abzüglich Veräußerungskosten („Fair Value less Cost to Sell“) ermittelt. Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose basierend auf dem detaillierten Finanzbudget für das nächste Jahr sowie auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren herangezogen. Cashflows über den Fünfjahreszeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von ca. 2% hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung der Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderisiko der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit wider. Die angewandten Diskontierungssätze für die spezifische zahlungsmittelgenerierende Einheit liegen zwischen 6,4% und 7,5%.

Forschung und Entwicklung

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst und aufgrund der kurzen Lebensdauer der Produkte in der Sportartikelbranche nicht aktiviert.

Die Aufwendungen für Produktforschung und Entwicklung des Konzerns beliefen sich auf ca. 88 Mio. € bzw. 86 Mio. € für die Geschäftsjahre 2004 und 2003.

Investitionen

Alle Ankäufe und Veräußerungen von Finanzanlagen werden zum Handelstag erfasst. Die Anschaffungskosten beinhalten die Transaktionskosten. Wenn der Marktwert von Finanzanlagen, die zur Veräußerung verfügbar sind, zuverlässig ermittelt werden kann, werden diese Finanzanlagen nachfolgend zu ihrem Marktwert ausgewiesen. Die realisierten und unrealisierten Gewinne und Verluste aus den Veränderungen des Marktwerts dieser Finanzanlagen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Finanzanlagen deren Marktwert nicht zuverlässig ermittelt werden kann, werden in Höhe der Anschaffungskosten abzüglich außerplanmäßiger Wertminderungen ausgewiesen.

Finanzverbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten werden in Höhe des Darlehensbetrags abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten nach der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten ausgewiesen. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Der Marktwert der Fremdkapitalkomponente der Wandelanleihe wird auf der Basis des Marktzinssatzes einer vergleichbaren Festzinsanleihe ermittelt; dieser Betrag wird unter der Position langfristige Finanzverbindlichkeiten bis zur Wandlung bzw. Fälligkeit der Anleihe zu fortgeführten Anschaffungskosten ausgewiesen. Der verbleibende Teil ist im Eigenkapital ausgewiesen und wird in den Folgeperioden nicht verändert.

Sonstige Verbindlichkeiten

Sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem Rückzahlungsbetrag angesetzt.

Rückstellungen

Eine Rückstellung wird gebildet, wenn eine gegenwärtige – rechtliche oder faktische – Verpflichtung gegenüber Dritten entstanden ist, die zu einem zuverlässig schätzbaren Abfluss von Ressourcen führen kann.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beinhalten die Rückstellungsverpflichtungen des Konzerns für leistungsorientierte Pläne sowie für beitragsorientierte Pläne. Die Rückstellung für leistungsorientierte Pläne wird nach der Methode der laufenden Einmalprämien (Projected Unit Credit-Methode) in Übereinstimmung mit IAS 19 (überarbeitet 2000) ermittelt. Der Konzern erfasst keine versicherungsmathematischen Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Plänen als Ertrag oder Aufwand in einer Bandbreite von 10% des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung gemäß dem Korridoransatz nach IAS 19.92 (überarbeitet 2000).

Berücksichtigung von Erlösen

Umsätze werden zum Zeitpunkt des Eigentumsübergangs basierend auf den Verkaufsbedingungen abzüglich Retouren, Skonti, Rabatten und Umsatzsteuern ausgewiesen.

Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen erfasst.

Werbe- und Promotionaufwendungen

Die Produktionskosten für Medienkampagnen werden bis zur erstmaligen Durchführung der Werbemaßnahme unter den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten ausgewiesen und dann vollständig aufwandswirksam behandelt. Wesentliche Aufwendungen für Medienkampagnen (z.B. Aufwendungen für Sendezeiten) werden linear über die vorgesehene Dauer der Kampagne als Aufwand ausgewiesen.

Promotionaufwendungen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotionverträge, werden periodengerecht über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

Zinsen

Zinsen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand bzw. Ertrag gebucht.

Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen der Konzern tätig ist, ermittelt.

Der Konzern ermittelt latente Steuern für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögensgegenstände und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird.

Kapitalbeteiligungspläne

Im Rahmen des Aktienoptionsplans (MSOP) der adidas-Salomon AG wurden Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands, an Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte des Konzerns gewährt. Zur Bedienung einer eventuell entstehenden Verpflichtung hat die Gesellschaft die Wahl zwischen der Ausgabe neuer Aktien und einem Barausgleich. Wenn die Bezugsrechte ausgeübt werden und die Gesellschaft sich zur Ausgabe neuer Aktien entschließt, wird der Mittelzufluss abzüglich der Transaktionskosten im Grundkapital und in der Kapitalrücklage erfasst. Der Konzern weist keinen Personalaufwand aus. Im Falle eines Barausgleichs wird der Unterschiedsbetrag zwischen dem Ausübungspreis und dem Marktwert der Aktien aufwandswirksam behandelt.

Langfristige Incentive-Programme

Der Konzern hat verschiedene langfristige Incentive-Programme eingerichtet, die leitenden Angestellten eine auf Bargeld und auf Aktien basierte Vergütung, einschließlich virtueller Aktienbezugsrechte, gewährt. Aufwendungen für den Unterschiedsbetrag zwischen dem Ausübungspreis und dem Marktwert dieser Instrumente werden dann berücksichtigt, wenn die Bezugsrechtsoptionen ausgeübt werden.

Verwendung von Schätzungen

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit IFRS erfordert vom Management Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen des Managements basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen.

3 /// Grundlagen der Rechnungslegung nach IFRS und Erläuterung der wesentlichen Abweichungen vom deutschen Bilanzrecht

Im Folgenden werden die vom deutschen Recht abweichenden Bilanzierungs-, Bewertungs- und Konsolidierungsmethoden nach IFRS gemäß § 292a Abs. 2, Nr. 4b HGB erläutert.

a) Grundlagen der Rechnungslegung nach IFRS

Die Rechnungslegung von Unternehmen nach IFRS basiert auf der Zielsetzung, Kapitalanlegern entscheidungsrelevante Informationen zu vermitteln.

Aus dem Ziel, Investoren entscheidungsrelevante Informationen zu vermitteln, folgt, dass Ansatz- und Bewertungsvorschriften auf die Ermittlung des erwirtschafteten Gewinns und nicht des ausschüttungsfähigen Gewinns im Sinne des Gläubigerschutzes ausgerichtet sind.

Tendenziell führt die Rechnungslegung nach IFRS damit zu einem geringer ausgeprägten Vorsichtsprinzip als nach dem deutschen Bilanzrecht. Im Wesentlichen sind zu nennen:

- Minimierung der Möglichkeiten zur Bildung und Auflösung stiller Reserven;
- das Stetigkeitsgebot (Ansatz, Bewertung, Ausweis, Konsolidierung) ist strikt zu befolgen; mögliche Methodenänderungen sind nur gestattet, wenn hierdurch nachweisbar eine Verbesserung der Aussagefähigkeit des Abschlusses eintritt;
- Grundsatz der wirtschaftlichen Betrachtungsweise: Dem Grundsatz der wirtschaftlichen Betrachtungsweise („Substance over Form“) wird in der Rechnungslegung nach IFRS eine stärkere Bedeutung beigemessen als nach den in Deutschland gültigen Rechnungslegungsgrundsätzen.

b) Erläuterung der wesentlichen Unterschiede der Ansatz- und Bewertungsvorschriften gegenüber dem deutschen Bilanzrecht

Die für den Konzernabschluss wesentlichen Unterschiede der Ansatz- und Bewertungsvorschriften gemäß IFRS gegenüber dem deutschen Bilanzrecht lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Unrealisierte Gewinne als Ergebnisbestandteile

Obwohl das Realisationsprinzip wesentlicher Bestandteil der IFRS ist, müssen – anders als im deutschen Bilanzrecht – in bestimmten Fällen „unrealisierte“ Gewinne in den Ergebnisausweis einbezogen werden. Folgende Bilanzpositionen werden mit Tageskursen am Bilanzstichtag bewertet, auch wenn diese gegenüber den Kursen vom jeweiligen Anschaffungszeitpunkt zum Ausweis „unrealisierter“ Gewinne führen:

- Währungsforderungen und -verbindlichkeiten;
- derivative Finanzinstrumente, soweit nicht in Bewertungseinheiten eingebunden (Hedge-Accounting);
- zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen.

Latente Steuern

Für aktive Steuerabgrenzungen besteht in vollem Umfang Ansatzpflicht. Dies gilt auch für Verlustvorträge, deren steuerliche Verrechnungsmöglichkeit mit zukünftigen Gewinnen durch Bildung eines aktiven Steuerabgrenzungspostens zu berücksichtigen ist. Die aktivierten Steuerabgrenzungsbeträge sind regelmäßig auf ihre Werthaltigkeit zu überprüfen. Gegebenenfalls sind Wertberichtigungen vorzunehmen.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines Unternehmens nach dem 30. März stehen, werden lediglich einmal jährlich auf Wertminderung überprüft, weil der Konzern bei diesen Akquisitionen IFRS 3 zusammen mit IAS 36 (überarbeitet 2004) angewandt hat. Nach deutschen Rechnungslegungsgrundsätzen ist eine lineare Abschreibung vorgeschrieben.

Pensionsrückstellungen

Pensionsrückstellungen sind nach einem versicherungsmathematischen Barwertverfahren, der Methode der laufenden Einmalprämien („Projected Unit Credit“-Methode), zu ermitteln. Eine Berechnung nach dem deutschen steuerlichen Teilwertverfahren (§ 6a EStG) ist nicht zulässig.

Bei der Berechnung der Versorgungslast der Pensionsanwartschaften sind bis zur Pensionierung zu erwartende Lohn- bzw. Gehaltssteigerungen zu berücksichtigen. Als Rechnungszinsfuß wird der Kapitalmarktzins herangezogen. Diese Zinssätze können gegenüber den 6%, die für Steuerzwecke in Deutschland angewendet werden (§ 6a EStG), wesentlich abweichen. Pensionsanwartschaften sind von der Zusage an rückstellungspflichtig. Dem steht die Berücksichtigungspflicht der aktuellen Fluktuationsrate gegenüber.

Sonstige Rückstellungen

Rückstellungen dürfen nur für Verpflichtungen gegenüber Dritten gebildet werden (so genannte Außenverpflichtungen). Aufwandsrückstellungen sind generell nicht zugelassen.

Bilanzierung von Leasinggegenständen

Im Allgemeinen führen die Vorschriften der IFRS im Vergleich zur Anwendung der steuerlichen Leasingergüsse häufiger zu dem Ergebnis, dass Leasingobjekte beim Leasingnehmer und nicht beim Leasinggeber zu aktivieren sind. Die IFRS verpflichten diejenige Vertragspartei zur Aktivierung, die über das wirtschaftliche Eigentum verfügt und damit den überwiegenden Anteil an den Risiken und Chancen trägt, die sich aus der Nutzung des Leasinggegenstandes ergeben.

Anteile anderer Gesellschafter

In der Konzernbilanz dürfen die Anteile anderer Gesellschafter am Eigenkapital von Tochterunternehmen nicht innerhalb des Konzerneigenkapitals ausgewiesen werden. Sie müssen als gesonderter Posten zwischen dem Fremdkapital und dem Eigenkapital gezeigt werden.

4 /// Akquisitionen/Abgänge von Tochtergesellschaften

adidas-Salomon hat zum 26. März 2004 die volle Kontrolle über die Vertriebsgesellschaft in der Türkei, adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul, übernommen. Dies erfolgte durch den Erwerb der restlichen 49% der Gesellschaftsanteile von Esem Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S., einem börsennotierten türkischen Handelsunternehmen, für einen Betrag von 10 Mio. €.

Im Rahmen eines Übernahmeangebots für alle restlichen ausstehenden Aktien von Salomon & Taylor Made Co. Ltd., Tokio (Japan), übernahm adidas-Salomon 3.127.361 Aktien für einen Betrag von 29 Mio. €. Dadurch erhöhte sich der Besitzanteil von Salomon S.A. an Salomon & Taylor Made Co., Ltd. auf 99,3% der Aktien gegenüber 79,2% vor dem Übernahmeangebot. Die Zahlung für die angenommenen Angebote erfolgte am 20. Mai 2004. Im Verlauf der zweiten Jahreshälfte 2004 erhöhte sich der Besitzanteil von Salomon S.A. für einen Betrag von 1 Mio. € auf 99,87%. Der zusätzliche Beitrag zum Konzernjahresüberschuss für den Zeitraum von Mai bis Dezember belief sich auf 2,5 Mio. €.

Darüber hinaus übernahm adidas-Salomon für einen Betrag von 5 Mio. € durch den Erwerb von 100% der Anteile mit Wirkung zum 4. Juni 2004 die Kontrolle über Valley Apparel Company (umbenannt in adidas Team), Cedar Rapids, Iowa (USA), einen langjährigen Lizenznehmer für adidas Produkte. Valley Apparel ist ein Hersteller und Distributor von Bekleidung und Zubehör speziell für Colleges und Profiligen. Für den Zeitraum von Juni bis Dezember 2004 erzielte diese Tochtergesellschaft einen Nettoverlust in Höhe von 0,3 Mio. €.

Mit Wirkung zum 30. Juni 2004 übernahm adidas-Salomon für einen Betrag von 5 Mio. € die vollständige Kontrolle über den ehemaligen Logistikdienstleister in den Niederlanden, Maersk Ewals Logistics B.V. (umbenannt in adidas Logistics Services B.V.), Moerdijk. Für den Zeitraum von Juli bis Dezember 2004 erzielte diese Tochtergesellschaft einen Nettoverlust in Höhe von 0 Mio. €.

Mit Wirkung zum 4. Oktober 2004 übernahm adidas-Salomon durch den Erwerb der restlichen 40% der Anteile für einen Betrag von 3 Mio. € die vollständige Kontrolle über die Vertriebsgesellschaft in Malaysia, adidas Malaysia Sdn. Bhd., Kuala Lumpur. Der zusätzliche Gewinn für den Konzern für den Zeitraum von Oktober bis Dezember belief sich auf 0 Mio. €.

Zum 31. Dezember 2004 verkaufte adidas-Salomon für einen Betrag von 0,4 Mio. €, unter Berücksichtigung der für das Gesamtjahr erhaltenen Dividenden, die restlichen 51% der Anteile an der erima Sportbekleidungs GmbH, Pfullingen (Deutschland).

Hätten alle nach dem 30. März 2004 erfolgten Übernahmen zum 1. Januar 2004 stattgefunden, hätte der Konzernumsatz 6,484 Mrd. € betragen, während der Gewinn unverändert geblieben wäre.

Im Geschäftsjahr 2003 übernahm adidas-Salomon keine Gesellschaften.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

5 /// Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bank und Kasse sowie kurzfristigen Bankeinlagen zusammen.

Der Anstieg der flüssigen Mittel steht im Wesentlichen im Zusammenhang mit einem Anstieg der kurzfristigen Bankeinlagen.

6 /// Kurzfristige Finanzanlagen

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte klassifiziert. Sie beinhalten im Wesentlichen Investmentfonds und Wertpapiere. Veränderungen des Marktwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Als Reaktion auf den deutlichen Rückgang der Finanzverbindlichkeiten hat der Konzern weiter in Finanzanlagen investiert. Zum 31. Dezember 2004 haben sich die Finanzinvestitionen um 170 Mio. € auf 259 Mio. € erhöht. Die Diversifizierung der Anlageklassen setzte sich fort. Investitionen werden vor allem in folgenden Kategorien gehalten: Absolute und Total Return Funds, Rentenfonds, Dach-Hedge Fonds, Immobilienfonds und Anleihen.

Die Wertpapiere beinhalten im Wesentlichen Commercial Paper und Certificates of Deposit.

7 /// Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen setzen sich wie folgt zusammen:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.137.801	1.167.721
abzüglich: Wertberichtigungen auf Forderungen	91.479	92.629
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	1.046.322	1.075.092

8 /// Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

Vorräte in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	838.794	846.589
Unterwegs befindliche Waren und geleistete Anzahlungen	304.038	311.475
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	61.842	66.914
Unfertige Erzeugnisse	7.983	10.172
Vorräte, brutto	1.212.657	1.235.150
abzüglich: Wertberichtigungen	57.283	71.632
Vorräte, netto	1.155.374	1.163.518

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von Lieferanten in Fernost an Tochtergesellschaften in Europa, Asien sowie Nord- und Lateinamerika. Die Wertberichtigungen stehen vorwiegend im Zusammenhang mit auf Lager befindlichen Beständen.

9 /// Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände

Die sonstigen kurzfristigen Vermögensgegenstände setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Rechnungsabgrenzungsposten	129.093	97.977
Steuererstattungsansprüche	127.008	55.887
Zinsoptionen	5.172	4.657
Währungsoptionen	7.264	4.602
Devisentermingeschäfte	4.457	25.529
Kautionen	15.371	10.364
Forderungen gegen nicht konsolidierte Tochterunternehmen	349	103
Zum Verkauf vorgesehene Immobilien	28.822	26.275
Sonstige	66.050	39.025
Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände, brutto	383.586	264.419
abzüglich: Wertberichtigungen	5.283	4.992
Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände, netto	378.303	259.427

Die Rechnungsabgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Abgrenzungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge.

Die zum Verkauf vorgesehenen Immobilien beziehen sich auf Teilgrundstücke der ehemaligen „Herzo Base“ in Herzogenaurach. Diese im Besitz der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG befindlichen Grundstücke, wurden in 1998 durch den Erwerb von 90% der Anteile der Gesellschaft erworben. Ein Teil der Grundstücke wird für den Ausbau der internationalen adidas-Salomon Konzernzentrale „World of Sports“ verwendet und im Sachanlagevermögen ausgewiesen. Der verbleibende Teil, welcher nicht von adidas-Salomon benötigt wird, hat eine Fläche von 77 ha und ist zum Verkauf vorgesehen. Gemäß dem im Dezember 2001 mit der Stadt Herzogenaurach abgeschlossenen „Städtebaulichen Vertrag“ soll dieses Grundstück in ein Wohngebiet (31 ha), ein Gewerbegebiet (19 ha), Gemeinschaftsflächen (24 ha) sowie sonstige Flächen (3 ha) aufgeteilt werden. Darüber hinaus verpflichtete sich die GEV spezifische Erschließungs- und Entwicklungsmaßnahmen durchzuführen, sowie kleinere Grundstücksteile zu festgelegten Konditionen an die Stadt Herzogenaurach zu übertragen.

Der Marktwert dieses Anlageobjekts lässt sich zurzeit nicht zuverlässig ermitteln, da das Grundstück noch nicht voll erschlossen ist und ein bindender Bebauungsplan und Baugenehmigungen nur teilweise vorliegen. Der Konzern schätzt jedoch, dass der Marktwert des Grundstücks bei einem mittleren zweistelligen Millionenbetrag in Euro liegt.

Wie in 2002 entschieden, hat der Konzern im Jahr 2004 die Entwicklung und Vermarktung unter der Kontrolle der GEV vorangetrieben, um einen entsprechenden Marktwert zu sichern. Im Geschäftsjahr 2004 verkaufte die GEV mehrere Grundstücke im Wohngebiet. Die Entwicklung und Vermarktung des gesamten Geländes wird voraussichtlich innerhalb der nächsten 15 Jahre erfolgen.

Die Position „Zum Verkauf vorgesehene Immobilien“ beinhaltet die Anschaffungskosten des Grundstücks sowie aktivierte Aufwendungen, welche in Zusammenhang mit der Entwicklung und Erschließung des Grundstücks, das verkauft werden soll, entstanden sind.

Die Entwicklung der Anschaffungskosten stellt sich wie folgt dar:

Zum Verkauf vorgesehene Immobilien in Tsd. €

	2004
1. Januar	26.275
Zugänge	5.133
Abgänge	-2.762
Abschreibung	0
Umbuchungen	176
Stand zum 31. Dezember	28.822

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Zins- und Währungsoptionen siehe Erläuterung 23.

10 /// Sachanlagevermögen

Das Sachanlagevermögen setzt sich wie folgt zusammen:

Sachanlagevermögen in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Grundstücke und Bauten	290.861	271.244
Technische Anlagen und Maschinen	152.547	143.731
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	355.998	305.493
	799.406	720.468
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	448.443	387.972
	350.963	332.496
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau, netto	16.965	12.058
Sachanlagevermögen, netto	367.928	344.554

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2004 und 2003 betragen jeweils 83 Mio. €.

11 /// Geschäfts- oder Firmenwerte

Geschäfts- oder Firmenwerte beruhen hauptsächlich auf der Übernahme der Salomon Gruppe und von Tochtergesellschaften in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden/Belgien und Italien.

Geschäfts- oder Firmenwerte in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	888.124	861.142
davon entfallen auf den Erwerb der Salomon Gruppe	584.882	584.882
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	315.698	270.097
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	572.426	591.045

Der Anstieg der Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto, ist auf den Erwerb der restlichen Anteile an adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S. (Türkei), Salomon & Taylor Made Co., Ltd. (Japan) und adidas Malaysia Sdn. Bhd. (Malaysia) sowie die Übernahme von Valley Apparel (USA) und Maersk Ewals Logistics B.V. (Niederlande) zurückzuführen.

Nach dem 30. März 2004 übernommene Nettovermögenswerte sowie Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €

	2004
Kaufpreis	43
Buchwert der übernommenen Nettovermögenswerte	26
Anpassungen an den Zeitwert der übernommenen Nettovermögenswerte	-6
Aktivierung von immateriellen Vermögensgegenständen	0
Geschäfts- oder Firmenwerte	23

Abschreibungen auf die Geschäfts- oder Firmenwerte betragen 46 Mio. € bzw. 45 Mio. € für die Geschäftsjahre 2004 und 2003; davon entfallen jeweils ungefähr 30 Mio. € für die Geschäftsjahre 2004 und 2003 auf die Übernahme der Salomon Gruppe.

12 /// Sonstige immaterielle Vermögensgegenstände

Die sonstigen immateriellen Vermögensgegenstände setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige immaterielle Vermögensgegenstände in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Software, Patente, Warenzeichen und Lizenzen	238.888	228.816
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	142.683	125.133
	96.205	103.683
Geleistete Anzahlungen, netto	107	114
Sonstige immaterielle Vermögensgegenstände, netto	96.312	103.797

Abschreibungen auf die immateriellen Vermögensgegenstände betragen 33 Mio. € bzw. 28 Mio. € für die Geschäftsjahre 2004 und 2003.

13 /// Langfristige Finanzanlagen

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten eine 10%ige Beteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 77 Mio. €, die im Juli 2002 erworben wurde. Diese Beteiligung wird in Höhe der Anschaffungskosten einschließlich der Transaktionskosten ausgewiesen, da diese Finanzanlage über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis verfügt und andere Methoden zur vernünftigen Schätzung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2004 und 2003 unangemessen oder nicht praktikabel waren. Zudem enthalten die Finanzanlagen Anteile an nicht konsolidierten verbundenen Unternehmen in Höhe von 2 Mio. € bzw. 3 Mio. € zum 31. Dezember 2004 und 2003.

Des Weiteren enthalten die langfristigen Finanzanlagen Wertpapiere, die hauptsächlich im Zusammenhang mit einem Pensionsplan mit Gehaltswandlung stehen (siehe auch Erläuterung 18). Diese sind zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum Marktwert ausgewiesen.

14 /// Sonstige langfristige Vermögensgegenstände

Die sonstigen langfristigen Vermögensgegenstände setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Vermögensgegenstände in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Rechnungsabgrenzungsposten	84.225	86.554
Zinsoptionen	4.873	8.924
Währungsoptionen	1.889	819
Devisentermingeschäfte	2.085	0
Kauttionen	5.688	6.463
Sonstige	3.839	1.809
Sonstige langfristige Vermögensgegenstände	102.599	104.569

Rechnungsabgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotionverträge und Dienstleistungsverträge (siehe auch Erläuterungen 22 bzw. 31).

15 /// Finanzverbindlichkeiten und Kreditlinien

Als Reaktion auf den Rückgang der Nettofinanzverbindlichkeiten um 352 Mio. € auf 594 Mio. € in 2004 (2003: 946 Mio. €) hat der Konzern sein belgisches Commercial-Paper-Programm in Höhe von 300 Mio. € sowie sein multinationales ABS-Programm beendet. Zudem wurde das deutsche Commercial-Paper-Programm in Höhe von 750 Mio. € in 2004 nicht genutzt.

Mit Wirkung zum 8. Oktober 2003 hat adidas-Salomon über die hundertprozentige niederländische Tochtergesellschaft, adidas-Salomon International Finance B.V., eine durch die adidas-Salomon AG gesicherte Wandelanleihe in Höhe von 400 Mio. € begeben. Die Anleihe wurde mit einer Stückelung zu je 50.000 € und einer Laufzeit von bis zu 15 Jahren emittiert. Die Anleihe ist mit einem Wandlungsrecht in Stückaktien der adidas-Salomon AG ausgestattet, das nach Ermessen des jeweiligen Inhabers ab dem 18. November 2003 bis zum 20. September 2018 unter bestimmten Bedingungen zu einem bei Ausgabe festgelegten Wandlungskurs von 102,00 € ausgeübt werden kann. Der Zinskupon beträgt 2,5% und ist jährlich, erstmals am 8. Oktober 2004, fällig. Die Anleihe ist wandelbar in ca. 4 Millionen Stückaktien.

Die Wandelanleihe kann bis zum Oktober 2009 nicht gekündigt werden. Zwischen Oktober 2009 und Oktober 2012 kann die Wandelanleihe nur bei Aktienkursen oberhalb von 130% des Wandlungspreises, zwischen Oktober 2012 und Oktober 2015 nur bei Aktienkursen oberhalb von 115% des Wandlungspreises und danach ohne weitere Bedingungen von der Emittentin gekündigt werden. Die Investoren haben das Recht, die Rückzahlung der Anleihe im Oktober 2009, Oktober 2012 und Oktober 2015 zu verlangen.

Die Marktwerte der Fremdkapitalkomponente und der Eigenkapitalkomponente wurden zum Emissionstag der Anleihe ermittelt. Der Marktwert der Fremdkapitalkomponente, die in den langfristigen Finanzverbindlichkeiten enthalten ist, wurde auf der Basis eines Marktzinssatzes von ca. 5,3% für eine entsprechende Festzinsanleihe ermittelt. Der Restbetrag in Höhe von 116,6 Mio. € (abzüglich darauf entfallende Transaktionskosten in Höhe von 2,3 Mio. €), der den Wert der Eigenkapitalkomponente darstellt, ist im Eigenkapital in der Kapitalrücklage enthalten.

In den Folgeperioden wird die Fremdkapitalkomponente bis zur Wandlung oder Fälligkeit der Anleihe weiterhin zu fortgeführten Anschaffungskosten ausgewiesen. Die Eigenkapitalkomponente wurde zum Emissionstag der Anleihe ermittelt und anschließend nicht verändert.

Im Dezember 2004 hat die adidas-Salomon AG als Garantin der Anleihe unwiderruflich auf ihre Rechte gegenüber sämtlichen gegenwärtigen und künftigen Anleihegläubigern verzichtet, die Barzahlung (an Stelle der Lieferung der Aktien, teilweise oder insgesamt) bei Ausübung des Wandlungsrechts durch einen Anleihegläubiger zu wählen, gemäß § 9(1) und (2) der Anleihebedingungen.

Der Kurs der adidas-Salomon Aktie lag an mehr als 20 Handelstagen innerhalb der letzten 30 Handelstage des vierten Quartals 2004 oberhalb von 110% (112,20 €) des Wandlungspreises von 102 €. Damit haben Anleihehaber das Recht, ab dem 1. Januar 2005 ihre Wandelanleihen in Eigenkapital umzuwandeln.

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten gingen im Geschäftsjahr 2004 um 176 Mio. € zurück (2003: 349 Mio. €).

Die Kredite sind in einer Vielzahl von Währungen, in denen der Konzern operativ tätig ist, aufgenommen. Zum 31. Dezember 2004 lauten die effektiven Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditäts-Swaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (59%; 2003: 64%) und US Dollar (31%; 2003: 26%).

Die gewichteten monatlichen Durchschnittszinssätze der Finanzverbindlichkeiten über alle Währungen lagen zwischen 3,0% und 3,8% bzw. 2,5% und 3,2% für die Geschäftsjahre 2004 und 2003.

Zum 31. Dezember 2004 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3 Mrd. € (2003: 3,4 Mrd. €). Die ungenutzten Kreditlinien beliefen sich auf 2,0 Mrd. € (2003: 2,4 Mrd. €). Des Weiteren hatte der Konzern separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,3 Mrd. € (2003: 0,4 Mrd. €). Der weitere Rückgang ist im Zusammenhang mit einer Änderung der Zahlungsmodalitäten bei Produktzulieferern in Fernost von Akkreditiven und Avalen auf Kontokorrentkredite zu sehen.

Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind unbesichert.

Die Schuldscheindarlehen und die Wandelanleihe enthalten jeweils eine so genannte „Negative-Pledge“-Klausel sowie eine Mindesteigenkapitalklausel. Zum 31. Dezember 2004 lag das Eigenkapital des Konzerns deutlich über der vereinbarten Mindestkapitalisierung.

Bei den langfristigen Finanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2004 in Mio. €

	Bis zu einem Jahr	Zwischen einem und drei Jahren	Zwischen drei und fünf Jahren	Über fünf Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten	168	4	0	0	172
Commercial Paper	0	0	0	0	0
Asset-Backed-Securities (ABS)	0	0	0	0	0
Schuldscheindarlehen	18	141	239	194	592
Wandelanleihe	0	0	285	0	285
Gesamt	186	145	524	194	1.049

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2003 in Mio. €

	Bis zu einem Jahr	Zwischen einem und drei Jahren	Zwischen drei und fünf Jahren	Über fünf Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten	0	0	124	0	124
Commercial Paper	0	0	29	0	29
Asset-Backed-Securities (ABS)	0	0	109	0	109
Schuldscheindarlehen	0	0	450	234	684
Wandelanleihe	0	0	0	279	279
Gesamt	0	0	712	513	1.225

In den Vorjahren wurden kurzfristige Verbindlichkeiten, die durch längerfristige Kreditlinien gesichert waren, als langfristige Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen. Jetzt weist der Konzern kurzfristige Finanzverbindlichkeiten aus.

Bei den Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der ausstehenden Wandelanleihe ergab sich eine Veränderung des Wertes und des Ausweises, die gemäß den Anforderungen der IFRS Rechnungslegungsgrundsätze die Aufzinsung des Fremdkapitalanteils sowie den frühesten Kündigungstermin im Jahr 2009 reflektiert.

Für Informationen zur Absicherung des Zinssatzrisikos siehe Erläuterung 23.

16 /// Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige Rückstellungen in Mio. €

	31. Dez. 2003	Währungs- effekt	Verbrauch	Auflösung	Zuführung	31. Dez. 2004
Ausstehende Rechnungen	123	-2	78	23	130	150
Marketing	92	-2	46	10	73	107
Personal	81	-2	52	7	100	120
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	42	-1	21	6	25	39
Restrukturierung	27	-0	10	1	29	45
Sonstige Steuern	10	-0	4	4	5	7
Übrige	80	-1	24	6	41	90
Sonstige Rückstellungen	455	-8	235	57	403	558

Die Rückstellungen für Marketing setzen sich hauptsächlich aus Rückstellungen für den Vertrieb, z. B. für Skonti, Rabatte und Provisionen, sowie Rückstellungen für Promotion zusammen.

Der Verbrauch der Rückstellung für Restrukturierung steht hauptsächlich im Zusammenhang mit Restrukturierungsplänen in den Bereichen Lagerhaltung und Produktion innerhalb Europas.

Der Betrag der Restrukturierungsrückstellung zum 31. Dezember 2004 beruht hauptsächlich auf weiteren Restrukturierungsplänen im Produktionsbereich und Abfindungen in Zusammenhang mit Früh pensionierungen.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich nicht unter anderen Positionen auszuweisende Beträge sowie Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften und Rückstellungen für Prozessrisiken.

17 /// Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	14.384	17.066
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	35.798	18.677
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	19.258	20.656
Währungsoptionen	17.637	21.289
Devisentermingeschäfte	24.062	19.700
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Tochterunternehmen	81	329
Rechnungsabgrenzungsposten	10.829	1.357
Sonstige	62.283	40.021
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	184.332	139.095

Für Informationen zu Devisentermingeschäften sowie Währungsoptionen siehe Erläuterung 23.

18 /// Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Der Konzern unterhält bzw. leistet Beiträge an verschiedene Pensionsordnungen. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt.

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen setzen sich wie folgt zusammen:

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Leistungsorientierte Pläne	100.739	94.747
davon:		
adidas-Salomon AG	84.051	77.195
Ähnliche Verpflichtungen	10.582	10.517
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	111.321	105.264

Die versicherungsmathematischen Gutachten der leistungsorientierten Pensionspläne werden für jede Berichtsperiode erstellt. Die pensionsähnlichen Verpflichtungen beinhalten im Wesentlichen langfristige Verpflichtungen unter einem Pensionsplan mit Gehaltswandlung. Die einbehaltenen Mittel werden vom Konzern im Auftrag der Arbeitnehmer in Wertpapiere investiert, die unter den langfristigen Finanzanlagen ausgewiesen werden (siehe auch Erläuterung 13).

Die Pensionsaufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

Pensionsaufwendungen in Tsd. €		
	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Leistungsorientierte Pläne	13.712	10.696
davon:		
adidas-Salomon AG	9.624	8.371
Beitragsorientierte Pläne	19.986	13.440
Pensionsaufwendungen	33.698	24.136

Leistungsorientierte Pensionspläne

Die Entwicklung der Pensionsrückstellungen stellt sich wie folgt dar:

Rückstellungen für leistungsorientierte Pläne in Tsd. €	
	1. Januar bis 31. Dezember
	2004
Pensionsrückstellungen zum 31. Dezember 2003	94.747
Währungseffekt	-36
Pensionsaufwand	13.712
Pensionszahlungen	-7.684
Pensionsrückstellungen zum 31. Dezember 2004	100.739

Der Großteil der Pensionsrückstellungen betrifft Arbeitnehmer in Deutschland. Die versicherungsmathematischen Annahmen für diese leistungsorientierten Pläne stellen sich wie folgt dar:

Versicherungsmathematische Annahmen		
	31. Dez.	31. Dez.
	2004	2003
Diskontierungssatz	4,75%	5,50%
Gehaltssteigerungen	1,0% - 2,0%	1,5% - 3,5%
Rentenerhöhungen	1,0% - 2,0%	1,7% - 2,0%

Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Personalfuktuation und Sterblichkeit basieren auf empirischen Daten, letztere wie im Vorjahr auf den Sterbetafeln von Dr. Heubeck in der Fassung von 1998. Die versicherungsmathematischen Annahmen in den anderen Ländern unterscheiden sich von diesen nicht wesentlich.

Die Rückstellungen für Pensionen setzen sich wie folgt zusammen:

Rückstellungen für leistungsorientierte Pläne in Tsd. €		
	31. Dez.	31. Dez.
	2004	2003
Barwert der zukünftigen Verpflichtungen	118.094	100.100
Unberücksichtigte versicherungsmathematische Verluste	-17.355	-5.353
Pensionsrückstellungen	100.739	94.747

Aus den versicherungsmathematischen Berechnungen ergab sich für 2004 und 2003 kein Anpassungsbedarf gemäß dem „Korridoransatz“ des IAS 19.92 (überarbeitet 2000).

Die Pensionsaufwendungen in Bezug auf die leistungsorientierten Pläne setzen sich wie folgt zusammen:

Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pläne in Tsd. €		
	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Laufender Dienstzeitaufwand	8.624	6.348
Zinsaufwand	5.088	4.348
Pensionsaufwand	13.712	10.696

19 /// Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing in Höhe von 13 Mio. € bzw. 16 Mio. € (siehe Erläuterung 22) sowie negative Marktwerte von langfristigen Zinsoptionen in Höhe von 15 Mio. € bzw. 17 Mio. € für die Geschäftsjahre 2004 und 2003.

Verbindlichkeiten mit Fälligkeiten von mehr als fünf Jahren beliefen sich auf 6 Mio. € bzw. 11 Mio. € zum 31. Dezember 2004 und 2003.

20 /// Ergebnisanteile anderer Gesellschafter

Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter zum 31. Dezember 2004 und 2003 sind 8 bzw. 11 Tochtergesellschaften zuzuordnen (siehe auch Anteilsbesitz/Anlage I dieses Anhangs).

Diese Tochtergesellschaften wurden hauptsächlich zusammen mit ehemaligen unabhängigen Distributoren und Lizenznehmern für die Marke adidas gegründet. Salomon & Taylor Made Co., Ltd., Tokio (Japan) war ein börsennotiertes Unternehmen, das von 1995 bis Ende 2004 an der Börse in Tokio notiert war.

Die Entwicklung des Ausgleichspostens für Anteile anderer Gesellschafter in den Geschäftsjahren 2004 und 2003 stellt sich wie folgt dar:

Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter in Tsd. €

	2004	2003
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter zum 1. Januar	56.579	55.513
Währungseffekt	1.196	-5.195
Nettogewinn/-verlust aus Cashflow-Hedges, abzüglich Steuern	22	-108
Erwerb von Anteilen anderer Gesellschafter	-30.181	-
Abgang aus dem Konsolidierungskreis	-880	-
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter	9.221	11.391
Dividenden an andere Gesellschafter	-7.107	-5.022
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter zum 31. Dezember	28.850	56.579

21 /// Eigenkapital

Im Januar 2004 wurde das Grundkapital der adidas-Salomon AG durch die Ausübung von 83.300 Bezugsrechten und die Ausgabe von 83.300 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der fünften Ausübungsperiode der Tranche II (2000) bzw. der zweiten Ausübungsperiode der Tranche III (2001) des Aktienoptionsplans (MSOP) der Gesellschaft um 213.248 € erhöht. Im Rahmen der sechsten Ausübungsperiode der Tranche II (2000) bzw. der dritten Ausübungsperiode der Tranche III (2001) wurde das Grundkapital durch die Ausübung von 151.350 Bezugsrechten und die Ausgabe von 151.350 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Juli 2004 um weitere 387.456 € erhöht. Aufgrund der Ausübung von 170.600 Bezugsrechten und der Ausgabe von 170.600 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der siebten Ausübungsperiode der Tranche II (2000) bzw. der vierten Ausübungsperiode der Tranche III (2001) bzw. der ersten Ausübungsperiode der Tranche IV (2002) wurde das Grundkapital der Gesellschaft im Oktober 2004 um weitere 436.736 € erhöht. Zum 31. Dezember 2004 betrug das Grundkapital der adidas-Salomon AG 117.399.040 €, eingeteilt in 45.859.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien. Die Kapitalrücklage erhöhte sich dadurch im Geschäftsjahr 2004 um 27.479.984,50 €.

Im Januar 2005 wurde das Grundkapital der adidas-Salomon AG aufgrund der Ausübung von 81.050 Bezugsrechten und Ausgabe von 81.050 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der achten Ausübungsperiode der Tranche II (2000), der fünften Ausübungsperiode der Tranche III (2001) bzw. der zweiten Ausübungsperiode der Tranche IV (2002) des Aktienoptionsplans der Gesellschaft um weitere 207.488 € erhöht. Am 18. Februar 2005 betrug danach das Grundkapital der adidas-Salomon AG 117.606.528 €, eingeteilt in 45.940.050 auf den Inhaber lautende Stückaktien. Die Kapitalrücklage erhöhte sich dadurch in 2005 um 5.363.524,50 €.

Genehmigtes Kapital

Gemäß § 4 Abs. 2 bis 4 der Satzung der adidas-Salomon AG ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital bis zum 31. Mai 2005

→ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bar- oder Sacheinlagen einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 3.579.043,17 € zu erhöhen, und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital III);

bis zum 26. Juli 2005

→ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 42.800.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital I);

bis zum 14. Juli 2009

→ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 11.600.000 € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen, sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, sofern die neuen Aktien zu einem Ausgabepreis ausgegeben werden, der den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet (Genehmigtes Kapital II).

Bedingtes Kapital

Gemäß § 4 Abs. 5 der Satzung der Gesellschaft in der Fassung vom 26. Januar 2005 ist das Grundkapital um bis zu 1.987.424 € durch Ausgabe von bis zu 776.337 auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 1999). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von Bezugsrechten im Rahmen des Aktienoptionsplans (MSOP) an Mitglieder des Vorstands der adidas-Salomon AG, Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte der adidas-Salomon AG und verbundener Unternehmen.

Aufgrund der Ausübung von 405.250 Bezugsrechten und Ausgabe von 405.250 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen von drei Ausübungsperioden jeweils für die Tranche II (2000) und die Tranche III (2001) bzw. einer Ausübungsperiode für die Tranche IV (2002) des Aktienoptionsplans endend im Januar, Juli und Oktober 2004 beläuft sich der Nennbetrag des Bedingten Kapitals I zum Bilanzstichtag auf 2.194.912 €, eingeteilt in 857.387 Stückaktien.

Aufgrund der Ausübung von 81.050 Bezugsrechten und Ausgabe von 81.050 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der achten Ausübungsperiode der Tranche II (2000) sowie der fünften Ausübungsperiode der Tranche III (2001) bzw. der zweiten Ausübungsperiode der Tranche IV (2002) des Aktienoptionsplans im Januar 2005 reduzierte sich der Nennbetrag des Bedingten Kapitals 1999 nach dem Bilanzstichtag auf 1.987.424 €, eingeteilt in 776.337 Stückaktien.

Die Handelsregisteranmeldung für die entsprechenden Satzungsänderungen ist am 26. Januar 2005 eingereicht worden.

Gemäß § 4 Abs. 6 der Satzung ist das Grundkapital um weitere bis zu 23.040.000 €, eingeteilt in bis zu 9.000.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2001). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von Options- oder Wandlungsrechten bzw. die zur Optionsausübung/Wandlung Verpflichteten aus Options- oder Wandelanleihen, die von der Gesellschaft oder einer hundertprozentigen unmittelbaren oder mittelbaren Beteiligungsgesellschaft der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 8. Mai 2003 ausgegeben werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung/Wandlung erfüllen. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf Options- und/oder Wandelanleihen vollständig auszuschließen, sofern der Vorstand nach pflichtgemäßer Prüfung zu der Auffassung gelangt, dass der Ausgabepreis der Options- und/oder Wandelanleihen ihren nach anerkannten, insbesondere finanzmathematischen Methoden ermittelten hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gilt jedoch nur für Options- und/oder Wandelanleihen mit einem Options- bzw. Wandlungsrecht auf Aktien mit anteiligem Betrag des Grundkapitals von insgesamt maximal 11.600.000 €.

Der Nennwert des Bedingten Kapitals 2003 beträgt zum Bilanzstichtag 23.040.000 €, da zum Bilanzstichtag noch keine Wandlung der Schuldverschreibungen erfolgen konnte. Die Bedingungen für die Ausübung des Wandlungsrechts gemäß § 6 Abs. 5(a) der Anleihebedingungen der von der adidas-Salomon International Finance B.V. begebenen Wandelanleihe sind am 31. Dezember 2004 eingetreten, da die XETRA-Notierung der adidas-Salomon Aktie an wenigstens 20 Handelstagen innerhalb eines Zeitraums von 30 aufeinander folgenden Handelstagen, der mit dem letzten Handelstag dieses Kalenderjahres endete, mehr als 110 % des maßgeblichen Wandlungspreises betrug. Am 18. Februar 2005 beträgt der Nennwert des Bedingten Kapitals 2003 weiterhin 23.040.000 €, da die zur Wandlung berechtigten Anleihegläubiger von ihrem Recht zur Wandlung ihrer Schuldverschreibungen in Aktien keinen Gebrauch gemacht haben.

Das Wandlungsrecht kann im Zeitraum vom 1. Januar 2005 bis zum 20. September 2018, vorbehaltlich des in § 6 Abs. 3 der Anleihebedingungen geregelten Erlöschens des Wandlungsrechts bzw. des in § 6 Abs. 4 genannten Nichtausübungszeitraums ausgeübt werden.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 13. Mai 2004 wurde das von der Hauptversammlung am 10. Mai 2001 beschlossene Bedingte Kapital II in Höhe von bis zu 23.040.000 € aufgehoben, da von diesem bedingten Kapital mit der Eintragung der Aufhebung der Ermächtigung der Gesellschaft zur Ausgabe von Options- und Wandelanleihen in das Handelsregister am 26. Juni 2003 nicht mehr Gebrauch gemacht werden kann.

In der Hauptversammlung am 13. Mai 2004 fassten die Aktionäre der Gesellschaft den Beschluss über die Schaffung eines weiteren bedingten Kapitals und die Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und Wandelanleihen. Gemäß diesem neuen § 4 Abs. 7 der Satzung, eingetragen in das Handelsregister am 27. Juli 2004, ist das Grundkapital um weitere bis zu 9.100.000 €, eingeteilt in bis zu 3.554.687 auf den Inhaber lautende Stückaktien, bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von Options- oder Wandlungsrechten bzw. die zur Optionsausübung/Wandlung Verpflichteten aus Options- oder Wandelanleihen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 13. Mai 2004 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung/Wandlung erfüllen. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre vollständig auszuschließen, wenn die Ausgabe der Options- und/oder Wandelanleihen zu einem Kurs erfolgt, der den Marktwert dieser Anleihen nicht wesentlich unterschreitet. Die in § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG iVm § 221 Abs. 4 Satz 2 AktG geregelte Grenze für Bezugsrechtsausschlüsse von 10 % des Grundkapitals ist eingehalten.

Rückerwerb eigener Aktien

Die Aktionäre der adidas-Salomon AG beschlossen in der Hauptversammlung am 13. Mai 2004 eine Ermächtigung der Gesellschaft, eigene Aktien von insgesamt bis zu 10 % des Grundkapitals bis 12. November 2005 zu allen zulässigen Zwecken zu erwerben. Im Vorstandsbericht wurden als Erwerbszwecke insbesondere benannt:

- Die Veräußerung der Aktien gegen Barzahlung und zu einem Preis, der den Börsenpreis der Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet.
- Der Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen.
- Als Gegenleistung für die Übertragung von gewerblichen Schutzrechten, wie z. B. Patenten, Marken, Namen und Logos von Sportlern, Sportvereinen und sonstigen Dritten auf die Gesellschaft oder den Erwerb daran bestehender Lizenzen.
- Die Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten bzw. Wandlungspflichten aus von der Gesellschaft oder einer unmittelbaren oder mittelbaren Tochtergesellschaft der Gesellschaft ausgegebenen Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen.
- Die Erfüllung der Verpflichtungen der Gesellschaft aus dem Aktienoptionsplan 1999 (MSOP).
- Die Übertragung an Mitglieder des Vorstands als Vergütung in Form einer Aktientantieme mit der Maßgabe, dass die Veräußerung erst nach einer Sperrfrist von mindestens zwei Jahren ab Übertragung zulässig ist.

Es ist vorgesehen, dass der Unternehmens- und Beteiligungserwerb, Schutzrechtserwerb sowie Lizenzerwerb auch über Tochtergesellschaften vorgenommen werden kann.

Informationen gemäß § 21 Wertpapierhandelsgesetz (WPHG)

Die adidas-Salomon AG wurde am 22. Oktober 2004 von Barclays PLC, London (Großbritannien) und deren Tochtergesellschaften informiert, dass diese insgesamt 5,4 % der Stimmrechte halten.

Ausschüttungsfähige Gewinne und Dividenden

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der adidas-Salomon AG, der gemäß deutschem Handelsrecht ermittelt wird.

Der Vorstand der adidas-Salomon AG schlägt für das Jahr 2004 vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung eine Dividende von 1,30 € vor. Für das Jahr 2003 wurde eine Dividende von 1,00 € je Aktie ausgeschüttet.

Derzeit sind 45.859.000 Stückaktien gewinnberechtigt, damit wird die Verwendung des Bilanzgewinns der adidas-Salomon AG zum 31. Dezember 2004 wie folgt vorgeschlagen:

Verwendung des Bilanzgewinns der adidas-Salomon AG in Tsd. €

Bilanzgewinn der adidas-Salomon AG zum 31. Dezember 2004	68.691
abzüglich: Ausschüttung einer Dividende von 1,30 € je Aktie	59.617
Vortrag auf neue Rechnung	9.074

Aufgrund der Möglichkeit des Erwerbs eigener Aktien kann sich der an die Aktionäre auszuschüttende Betrag wegen der Veränderung der Anzahl der gewinnberechtigten Aktien bis zur Hauptversammlung noch ändern.

22 /// Leasing- und Dienstleistungsverträge

Mieten und Pachten

Der Konzern mietet, pachtet und least Büros, Einzelhandelsgeschäfte, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und sechzehn Jahren. Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich auf 139 Mio. € bzw. 129 Mio. € für die Geschäftsjahre 2004 und 2003.

Die Mindestverpflichtungen für die unkündbaren Verträge stellen sich wie folgt dar:

Mindestverpflichtungen aus Operating-Leasing in Mio. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Innerhalb eines Jahres	94	73
Zwischen einem und fünf Jahren	219	161
Über fünf Jahre	184	102
Gesamt	497	336

Finanzierungsleasing

Des Weiteren mietet, pachtet und least der Konzern verschiedene Objekte für Verwaltung, Lager, Forschung und Entwicklung sowie Produktion, die als Finanzierungsleasing behandelt werden.

Der Nettobuchwert dieser Vermögensgegenstände in Höhe von 16 Mio. € bzw. 19 Mio. € wird im Sachanlagevermögen zum 31. Dezember 2004 und 2003 ausgewiesen. Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2004 beliefen sich auf 1 Mio. € (2003: 1 Mio. €.) bzw. 3 Mio. € (2003: 4 Mio. €).

Die Mindestleasingzahlungen für die Restlaufzeiten dieser Verträge, die bis zum Jahr 2016 laufen, sowie deren Barwerte stellen sich wie folgt dar:

Mindestverpflichtungen aus Finanzierungsleasing in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Leasingzahlungen fällig:		
Innerhalb eines Jahres	4.316	4.992
Zwischen einem und fünf Jahren	12.910	15.473
Über fünf Jahre	2.393	3.594
Leasingzahlungen gesamt	19.619	24.059
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	2.929	4.434
Verpflichtungen unter Finanzierungsleasing	16.690	19.625
davon:		
kurzfristig	3.319	3.935
langfristig	13.371	15.690

Der langfristige Anteil der Verpflichtungen unter Finanzierungsleasing enthält Beträge mit Laufzeiten von mehr als fünf Jahren in Höhe von 2 Mio. € bzw. 3 Mio. € zum 31. Dezember 2004 und 2003.

Dienstleistungsverträge

Der Konzern hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Die finanziellen Verpflichtungen aus diesen Verträgen haben die folgenden Fälligkeiten:

Finanzielle Verpflichtungen aus Dienstleistungsverträgen in Mio. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Innerhalb eines Jahres	33	43
Zwischen einem und fünf Jahren	17	58
Über fünf Jahre	0	3
Gesamt	50	104

23 /// Finanzinstrumente

Management des Währungsrisikos

Der Konzern ist Währungsrisiken, die hauptsächlich aufgrund eines Ungleichgewichts der weltweiten Cashflows entstehen, ausgesetzt. Dieses Ungleichgewicht resultiert aus dem hohen Beschaffungsanteil in US Dollar, dem Verkäufe nicht nur in US Dollar, sondern überwiegend in europäischen Währungen, aber auch in japanischen Yen, kanadischen Dollar und anderen Währungen gegenüberstehen. Der Konzern schützt sich grundsätzlich gegen identifizierbare zukünftige Währungsrisiken, wenn er sich diesen ausgesetzt sieht. Des Weiteren sichert sich der Konzern selektiv gegen Risiken in der Bilanz ab.

Der Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungs-Swaps für das Management von Währungsrisiken. Der Konzern hat grundsätzlich einen hohen Anteil an Hedging-Instrumenten wie Währungsoptionen oder Kombinationen von Optionen, die Schutz und gleichzeitig das Potenzial bieten, von künftigen, günstigen Wechselkursentwicklungen an den Finanzmärkten zu profitieren. Im Geschäftsjahr 2004 erhöhte sich der Anteil der Optionen im Vergleich zu 2003.

Im Geschäftsjahr 2004 schloss der Konzern Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 22 Mio. € (2003: 17 Mio. €) ab. Da Währungsoptionen als Cashflow-Hedges für künftige Warengeschäfte dienen, werden die darauf entfallenden Optionsprämien zum gleichen Zeitpunkt wie die zugrunde liegende Transaktion ergebniswirksam erfasst. Der Gesamtbetrag der Optionsprämien, die 2004 ergebniswirksam erfasst wurden, belief sich auf 17 Mio. € (2003: 11 Mio. €). Gezahlte Optionsprämien (als Teil des gesamten aktivierten Marktwerts) in Höhe von 25 Mio. € bzw. 18 Mio. € waren zum 31. Dezember 2004 bzw. 2003 aktiviert.

Insgesamt wurde in den Geschäftsjahren 2004 und 2003 ein Nettobetrag von 1,7 Mrd. US Dollar bzw. 1,6 Mrd. US Dollar gegen andere Währungen gekauft.

Die Nominalbeträge aller offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Nominalbeträge aller offenen Kurssicherungsgeschäfte in Mio. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Devisentermingeschäfte	871	1.104
Währungsoptionen	848	604
Gesamt	1.719	1.708

Der relativ hohe Anteil an Devisentermingeschäften beruht hauptsächlich auf dem Einsatz von Währungs-Swaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und Sicherungsgeschäften, bei denen der US Dollar nicht tangiert ist.

Von den gesamten offenen Sicherungsgeschäften dienen nachfolgende Kontrakte der Absicherung gegen das größte Einzelrisiko, den US Dollar:

Nominalbeträge der US Dollar-Sicherungsgeschäfte in Mio. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Devisentermingeschäfte	326	234
Währungsoptionen	657	504
Gesamt	983	738

Der Marktwert sämtlicher offenen Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

Marktwerte in Mio. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Devisentermingeschäfte	-16	6
Währungsoptionen	-10	-16
Gesamt	-26	-10

Vom negativen Marktwert in Höhe von 16 Mio. € für Devisentermingeschäfte entfallen minus 18 Mio. € auf Hedging-Instrumente, die für die Bilanzierung nach Hedge Accounting gemäß IAS 39 geeignet sind, aufgeteilt in einen negativen Marktwert in Höhe von 19 Mio. € aus der Cashflow-Absicherung und einen positiven Marktwert in Höhe von 1 Mio. € aus der Sicherung von Nettoinvestitionen (für weitere Einzelheiten siehe unten). Der gesamte Marktwert der offenen Währungsoptionen entfällt auf Cashflow-Hedges.

Marktwertanpassungen aus offenen Cashflow-Hedges, die der Absicherung künftiger Verkaufstransaktionen dienen, werden zu dem Zeitpunkt, an dem das geplante Warengeschäft stattfindet, ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt. Diese Geschäfte sind zum größten Teil für 2005 geplant. Ein Cashflow-Hedge, der mit einem eingebetteten Derivat innerhalb eines spezifischen Vertrags zusammenhing, wurde in 2004 beendet. Der restliche Marktwert wurde dem Eigenkapital entnommen und ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Zum Bilanzstichtag existierten keine weiteren wesentlichen eingebetteten Derivate.

Des Weiteren sichert adidas-Salomon Teile seiner Nettoinvestition in Salomon & Taylor Made Co., Ltd., Tokio (Japan), mit Devisentermingeschäften ab. Ein hiermit im Zusammenhang stehender Gewinn im Geschäftsjahr 2004 in Höhe von 1 Mio. € (2003: 1,5 Mio. €) wurde im Eigenkapital ausgewiesen.

Management des Zinssatzrisikos

Der Konzern konzentriert seine Finanzierung auf kurzfristige Finanzverbindlichkeiten, sichert sich aber gleichzeitig gegen Liquiditätsrisiken durch längerfristige Finanzierungsvereinbarungen und gegen das Risiko steigender Zinssätze durch Zinscaps, kombinierte Zins- und Währungs-Swaps sowie Zins-Swaps ab. In Anbetracht des fortwährenden Rückgangs der Finanzverbindlichkeiten wurden im Jahr 2004 keine weiteren Caps vereinbart. Zudem wurden auslaufende Zinscaps in Höhe von ca. 200 Mio. € nicht verlängert.

Die Fälligkeiten der offenen Zinssicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2004 und 2003 stellen sich wie folgt dar:

Fälligkeiten von Zinssicherungsgeschäften in Mio. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Innerhalb eines Jahres	213	204
Zwischen einem und drei Jahren	553	721
Zwischen drei und fünf Jahren	0	50
Über fünf Jahre	96	102
Gesamt	862	1.077

Im Vergleich zu 2003 enthält die oben dargestellte Zusammenfassung neben den Zinsoptionen den Nominalbetrag für einen langfristigen US Dollar Zins-Swap in Höhe von 73 Mio. € (2003: 79 Mio. €) und einen langfristigen kombinierten Zins- und Währungs-Swap in einem Betrag von 23 Mio. € (2003: 23 Mio. €).

Die Zinsoptionen hatten einen negativen Marktwert in Höhe von 3,0 Mio. € bzw. 2,6 Mio. € zum 31. Dezember 2004 und 2003.

Die Zins-Swaps und kombinierten Zins- und Währungs-Swaps hatten einen negativen Marktwert in Höhe von 7,4 Mio. € zum 31. Dezember 2004 bzw. 2003.

Einige dieser Instrumente eignen sich für die Absicherung von Cashflows gemäß den Vorschriften des IAS 39. Die in diesem Zusammenhang stehende negative Veränderung des Marktwerts in Höhe von 0,2 Mio. € wurde im Eigenkapital erfasst und wird entsprechend der Zinsentwicklung parallel zur zugrunde liegenden abgesicherten Position als Aufwand erfasst. Die negative Veränderung des Marktwerts der restlichen Instrumente in Höhe von 0,2 Mio. € wurde zum entsprechenden Zeitpunkt direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Kreditrisiko

Die Währungs- und Zinssatzsicherungsgeschäfte des Konzerns werden durch die Konzern-Treasury-Abteilung mit bedeutenden Banken von hoher Kreditwürdigkeit in der ganzen Welt abgeschlossen, welche ein langfristiges Rating von mindestens „A-“ nach der Terminologie von Standard & Poor's besitzen (oder ein vergleichbares Rating von anderen Rating-Agenturen).

Grundsätzlich ist es ausländischen Konzerngesellschaften erlaubt, mit Banken, die ein Rating von „BBB+“ oder höher haben, zusammenzuarbeiten. In Ausnahmefällen ist es ihnen erlaubt, mit Banken, die ein niedrigeres Rating als „BBB+“ haben, zusammenzuarbeiten. Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, sind Einschränkungen wie eine Begrenzung der Höhe der hinterlegten Guthaben bei diesen Banken vorgeschrieben.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

24 /// Betriebliche Aufwendungen (Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen sowie Abschreibungen [ohne Geschäfts- oder Firmenwerte])

Die betrieblichen Aufwendungen umfassen die Aufwendungen für Vertrieb, Marketing und Forschung und Entwicklung sowie Logistik- und zentrale Finanz- und Verwaltungsaufwendungen. Des Weiteren werden darin die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände ausgewiesen mit Ausnahme der Abschreibungen auf die Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Abschreibungen, die in den Umsatzkosten enthalten sind.

Das Marketing Working Budget stellt einen wesentlichen Teil der betrieblichen Aufwendungen dar. Es enthält die Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z.B. Promotionverträge, Werbung, Unterstützung des Einzelhandels, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich. Im Jahr 2004 entfielen etwa 35% (2003: 35%) der gesamten betrieblichen Aufwendungen auf das Marketing Working Budget.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte) beliefen sich auf 116 Mio. € bzw. 110 Mio. € zum 31. Dezember 2004 und 2003. Davon wurden 14 Mio. € bzw. 15 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, weil diese Beträge direkt in die Herstellkosten der verkauften Waren eingehen.

Operative Aufwendungen in Mio. €

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Marketing Working Budget	878	807
Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich	209	194
Vertrieb	500	466
Logistik	352	349
Forschung und Entwicklung	88	86
Zentrale Finanz- und Verwaltungsaufwendungen	431	416
Sonstiges	20	6
Operative Aufwendungen, gesamt	2.478	2.324
davon:		
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	102	96
Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	2.376	2.228

25 /// Kostenarten

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Aufwendungen nach Funktionen dargestellt. Zusätzliche Informationen über die Herkunft dieser Aufwendungen nach Kostenarten werden im Folgenden gegeben.

Materialaufwand

Der Materialaufwand für die Geschäftsjahre 2004 und 2003 belief sich auf 3,225 Mrd. € bzw. 3,333 Mrd. €.

Personalkosten

Die Personalkosten setzten sich wie folgt zusammen:

Personalkosten in Mio. €	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Löhne und Gehälter	669	604
Sozialabgaben	79	81
Pensionsaufwand	34	24
Personalkosten	782	709

Personalkosten, die den Herstellkosten direkt zugeordnet werden können, sind in den Umsatzkosten enthalten.

26 /// Nettofinanzaufwendungen

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Finanzaufwendungen, netto in Tsd. €	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Zinserträge	13.690	9.060
Zinsaufwendungen	-71.346	-67.884
Zinsaufwendungen, netto	-57.656	-58.824
Erträge aus Finanzanlagen	222	0
Zuschreibungen auf zur Veräußerung verfügbare Wertpapiere	16	338
Sonstiges, netto	586	9.316
Nettofinanzaufwendungen	-56.832	-49.170

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumente siehe auch Erläuterungen 6, 13, 15 und 23.

27 /// Ertragsteuern

Grundsätzlich unterliegen die adidas-Salomon AG und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer.

Grundsätzlich gilt für Gewinne ein Körperschaftsteuersatz von 25% zuzüglich 5,5% Solidaritätszuschlag. Der Körperschaftsteuersatz wurde zeitlich begrenzt für 2003 auf 26,5% erhöht, um den Opfern der Flutkatastrophe in Ostdeutschland in 2002 zu helfen. Die Gewerbeertragsteuer beträgt ca. 15% des steuerpflichtigen Einkommens und ist bei der Ermittlung des körperschaftsteuerlichen Einkommens abzugsfähig.

Latente Steueransprüche/-schulden

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf die gleiche Steuerbehörde beziehen. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:

Latente Steueransprüche/-schulden in Tsd. €	31. Dez.	31. Dez.
	2004	2003
Latente Steueransprüche	160.135	178.484
Latente Steuerschulden	-77.915	-65.807
Latente Steueransprüche, netto	82.220	112.677

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der latenten Steueransprüche in Tsd. €	2004	2003
	Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	112.677
Latente Steueraufwendungen/-erträge	-37.786	14.259
Veränderung Konsolidierungskreis	3.285	0
Veränderung der latenten Steuern die sich auf die Marktwertveränderung von Sicherungsinstrumenten beziehen (siehe Erläuterung 23)	8.213	-3.619
Währungseffekte	-4.169	-16.257
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	82.220	112.677

Die latenten Bruttosteueransprüche und -steuerschulden des Konzerns vor Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

Latente Steuern in Tsd. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Langfristige Vermögensgegenstände	24.266	29.282
Kurzfristige Vermögensgegenstände	108.632	79.492
Sonstige Rückstellungen	117.265	119.091
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	68.793	89.690
	318.956	317.555
Wertberichtigungen	-84.665	-73.933
Latente Steueransprüche	234.291	243.622
Langfristige Vermögensgegenstände	6.636	9.699
Kurzfristige Vermögensgegenstände	104.316	64.049
Steuerfreie Rücklagen	41.054	47.328
Sonstige Rückstellungen	65	9.869
Latente Steuerschulden	152.071	130.945
Latente Steueransprüche, netto	82.220	112.677

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Vorteils wahrscheinlich ist. Basierend auf der Ertragslage der Vergangenheit und den jeweiligen Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft werden Wertberichtigungen gebildet, falls dieses Kriterium nicht erfüllt wird.

Die Wertberichtigungen beziehen sich auf die latenten Steueransprüche von Gesellschaften, die sich in der Anlaufphase befinden, bzw. auf Gesellschaften in bestimmten Schwellenländern, da nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die entsprechenden Steuervorteile realisiert werden. Des Weiteren verfügt adidas Salomon North America Inc. über abzugsfähige zeitliche Unterschiedsbeträge, ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern und steuerliche Verlustvorträge, die zum Teil nur in jährlich begrenzten Beträgen über einen Zeitraum bis 2007 genutzt werden können. Für Beträge, die über die voraussichtlichen Gewinne hinausgehen, wird eine Wertberichtigung vorgenommen.

Der Konzern berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochtergesellschaften, falls diese voraussichtlich permanent in diesen investiert sind. Wenn diese Gewinne, deren wertmäßige Ermittlung nicht praktikabel ist, als Dividenden ausgeschüttet oder ausländische Gewinne an die Tochtergesellschaft als Darlehen gewährt würden oder der Konzern seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußern würde, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

Steueraufwand

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

Ertragsteueraufwand in Tsd. €

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Laufender Steueraufwand	158.905	180.971
Latente Steueraufwendungen/-erträge	37.786	-14.259
Ertragsteueraufwand	196.691	166.712

Laufende Steuern in Höhe von 1 Mio. €, die im Zusammenhang mit der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften stehen, wurden in 2004 und 2003 direkt im Eigenkapital erfolgsneutral erfasst (siehe auch Erläuterung 23).

Der effektive Steuersatz von adidas-Salomon weicht von einem angenommenen Steuersatz in Höhe von 40% wie folgt ab:

Überleitung des Steuersatzes

	1. Januar bis 31. Dezember			
	2004		2003	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	208,1	40,0	175,3	40,0
Steuersatzunterschiede	-61,6	-11,8	-63,2	-14,4
Nicht abzugsfähige Abschreibungen auf Goodwill	16,7	3,2	16,5	3,8
Andere nicht abzugsfähige Aufwendungen	2,7	0,5	13,0	3,0
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	25,8	5,0	16,3	3,7
Sonstige, netto	0,2	0,0	1,8	0,4
	191,9	36,9	159,7	36,5
Quellensteueraufwand	4,8	0,9	7,0	1,5
Ertragsteueraufwand	196,7	37,8	166,7	38,0

28 /// Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Aktionäre entfallenden Gewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr ermittelt.

Aufgrund des Aktienoptionsplans der adidas-Salomon AG, der 1999 eingeführt wurde, sind verwässernde potenzielle Aktien entstanden. Da bisher keines der vorgegebenen Erfolgsziele für die Ausübung der Bezugsrechte in Tranche I (1999) des Aktienoptionsplans (MSOP) erfüllt wurde, hatte diese Tranche keine Auswirkungen auf die Ermittlung des verwässerten Ergebnisses je Aktie. Jedoch wirken sich aus Tranche II (2000), Tranche III (2001) und Tranche IV (2002) des Aktienoptionsplans verwässernde potenzielle Aktien auf die Ermittlung des verwässerten Ergebnisses je Aktie aus.

Zum 31. Dezember 2004 ist die Berücksichtigung von verwässernden potenziellen Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe im Oktober 2003 bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie erforderlich, da am Bilanzstichtag die vorgegebenen Bedingungen für die Wandlung erfüllt waren (siehe Erläuterung 15). Es wird angenommen, dass die Wandelanleihe in Aktien gewandelt und der Jahresüberschuss zur Eliminierung des Zinsaufwands abzüglich des Steuereffekts angepasst wurde.

Ergebnis je Aktie

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Jahresüberschuss (in Tsd. €)	314.248	260.085
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	45.649.560	45.452.361
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	6,88	5,72
Jahresüberschuss (in Tsd. €)	314.248	260.085
Zinsaufwand auf Wandelanleihe (abzüglich Steuern) (in Tsd. €)	10.464	0
Jahresüberschuss zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Tsd. €)	324.712	260.085
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	45.649.560	45.452.361
Gewichtete Aktienoptionen	98.217	17.005
Angenommene Wandlung der Wandelanleihe	3.921.569	0
Gewichtete Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	49.669.346	45.469.366
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	6,54	5,72

SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

29 /// Segmentberichterstattung

Der Konzern ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung, dem Handel mit und der Vermarktung von Sport- und Freizeitartikeln. Die Berichterstattungsstruktur des Konzerns für Managementzwecke ist nach Marken sowie nach geographischen Gebieten gegliedert.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Konzerns werden nicht den einzelnen Segmenten zugeordnet, da diese Zuordnung nicht aussagefähig wäre. Dies gilt vor allem für die Funktionen des zentralen Treasury, der weltweiten Beschaffung und des internationalen Marketing sowie für andere Abteilungen der Konzernzentrale. Vermögensgegenstände, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralfunktionen entfallen, werden zusammen mit nicht zuzuordnenden Positionen und den Eliminierungen zwischen den Segmenten in der Spalte Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Im Vergleich zum Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2003 enthält das Segment Salomon adidas Cycling. Die Umsätze von adidas Cycling im Geschäftsjahr 2003 beliefen sich auf ca. 7 Mio. €.

Informationen zu den nach der internen Berichterstattung des Managements gegliederten Segmenten werden auf den folgenden Seiten dargestellt.

Segmentinformation nach Marken in Mio. €

	adidas		Salomon		TaylorMade-adidas Golf	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	5.174	4.950	653	658	633	637
Rohergebnis	2.284	2.008	259	264	298	290
in % der Nettoumsatzerlöse	44,1	40,6	39,6	40,1	47,0	45,5
Betriebsergebnis	523	365	9	35	60	67
Vermögen	1.939	2.172	505	521	335	391
Fremdkapital	603	814	172	138	62	67
Investitionen	85	63	19	18	9	12
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	56	63	7	7	11	9

	Zentralbereiche/ Konsolidierung		adidas-Salomon	
	2004	2003	2004	2003
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	18	22	6.478	6.267
Rohergebnis	218	252	3.058	2.814
in % der Nettoumsatzerlöse			47,2	44,9
Betriebsergebnis	-12	23	580	490
Vermögen	1.648	1.104	4.427	4.188
Fremdkapital	1.962	1.756	2.799	2.775
Investitionen	27	29	140	122
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	28	17	102	96

Segmentinformation nach Regionen in Mio. €

	Europa		Nordamerika		Asien	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Nettoumsatzerlöse	3.510	3.391	1.533	1.609	1.254	1.121
Innenumsätze	-40	-26	-47	-47	-3	-5
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	3.470	3.365	1.486	1.562	1.251	1.116
Rohergebnis	1.573	1.383	534	552	615	525
in % der Nettoumsatzerlöse	44,8	40,8	34,9	34,3	49,1	46,8
Betriebsergebnis	644	534	79	92	244	191
Vermögen	1.461	1.428	768	778	480	447
Fremdkapital	662	712	410	419	319	248
Investitionen	46	44	27	22	23	12
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	30	30	21	21	16	14

	Lateinamerika		Zentralbereiche/ Konsolidierung		adidas-Salomon	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Nettoumsatzerlöse	224	179	2.518	2.640	9.039	8.940
Innenumsätze	0	0	-2.471	-2.595	-2.561	-2.673
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	224	179	47	45	6.478	6.267
Rohergebnis	87	70	248	284	3.058	2.814
in % der Nettoumsatzerlöse	39,0	38,9			47,2	44,9
Betriebsergebnis	38	25	-426	-352	580	490
Vermögen	117	93	1.601	1.442	4.427	4.188
Fremdkapital	56	55	1.352	1.341	2.799	2.775
Investitionen	1	1	43	43	140	122
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	1	1	34	30	102	96

Die Umsatzerlöse mit Dritten werden in der geographischen Region ausgewiesen, in der die Umsatzerlöse realisiert werden. Die Umsätze zwischen den Segmenten stellen Umsätze mit Geschäftseinheiten in anderen geographischen Regionen dar. Die weltweite Beschaffungsfunktion wird in der Spalte Zentralbereiche/Konsolidierung aufgeführt. Zwischen den Marken fallen keine Umsätze an. Transaktionen zwischen den einzelnen Segmenten werden nach dem Prinzip des Fremdvergleichs durchgeführt.

Die Segmentaktiva enthalten sämtliche Vermögensgegenstände, die zur Erwirtschaftung des Betriebsergebnisses des jeweiligen Segments eingesetzt werden und beinhalten hauptsächlich Forderungen, Vorräte, Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände. Segmentverbindlichkeiten enthalten Verpflichtungen aus dem operativen Geschäft und beinhalten hauptsächlich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Verbindlichkeiten und sonstige Rückstellungen. Nicht zuzuordnende Positionen beinhalten Geschäfts- oder Firmenwerte, Finanzanlagen, Ertragsteuerforderungen und -verbindlichkeiten und Finanzverbindlichkeiten, die in der Spalte Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen werden.

Investitionen und Abschreibungen beziehen sich auf die Segmentaktiva. Der Erwerb von Geschäfts- oder Firmenwerten und der Abschluss von Finanzierungsleasinggeschäften werden nicht als Investitionen ausgewiesen.

30 /// Zusätzliche Informationen zur Kapitalflussrechnung

Im Geschäftsjahr 2004 erwarb der Konzern sämtliche ausstehenden Anteile an Valley Apparel Company (USA), und Maersk Ewals Logistics B.V. (Niederlande). Zum 31. Dezember 2004 wurde die erima Sportbekleidungs GmbH (Deutschland) zusammen mit deren Tochtergesellschaften in der Schweiz und in Frankreich (siehe auch Erläuterung 4) veräußert.

Der Marktwert des Nettovermögens entsprach grundsätzlich in etwa dem Buchwert des erworbenen Nettovermögens.

Das erworbene/veräußerte Vermögen und die übernommenen/veräußerten Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt des Erwerbs stellen sich wie folgt dar:

Kapitalfluss erworbener/veräußerter Gesellschaften in Tsd. €

	31. Dez. 2004
Flüssige Mittel	168
Vorräte	-6.139
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	-6.175
Sachanlagen	2.109
Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögensgegenstände	15.218
Finanzanlagen und sonstige langfristige Vermögensgegenstände	92
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	9.926
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	11
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	-5.233
Gesamtkaufpreis	9.977
abzüglich: erworbene/veräußerte flüssige Mittel	-168
Kapitalfluss zum Erwerbszeitpunkt abzüglich erworbener/veräußerter flüssiger Mittel	9.809

31 /// Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Der Konzern hat sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen. Die Restlaufzeiten dieser Verträge stellen sich wie folgt dar:

Finanzielle Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen in Mio. €

	31. Dez. 2004	31. Dez. 2003
Innerhalb eines Jahres	213	187
Zwischen einem und fünf Jahren	691	528
Über fünf Jahre	238	197
Gesamt	1.142	912

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2004 Restlaufzeiten von bis zu 14 Jahren.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen siehe Erläuterung 22.

Prozessrisiken

Der Konzern ist gegenwärtig in verschiedene Rechtsstreitigkeiten verwickelt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit, hauptsächlich im Zusammenhang mit Lizenznehmer- und Distributionsverträgen sowie Wettbewerbsstreitigkeiten ergeben. Sofern die Höhe der Verpflichtung zuverlässig geschätzt werden kann, sind die Risiken aus diesen Rechtsstreitigkeiten in den sonstigen Rückstellungen berücksichtigt (siehe Erläuterung 16). Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Forderungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage des Konzerns haben werden.

32 /// Kapitalbeteiligungspläne

Aktioptionsplan (MSOP) der adidas-Salomon AG

Im Rahmen des von den Aktionären der adidas-Salomon AG am 20. Mai 1999 beschlossenen und gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 8. Mai 2002 und vom 13. Mai 2004 geänderten Aktioptionsplans wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 27. August 2004 an Mitglieder des Vorstands der adidas-Salomon AG, Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte der adidas-Salomon AG und verbundene Unternehmen nicht übertragbare Bezugsrechte für bis zu 1.367.187 auf den Inhaber lautende Stückaktien auszugeben. Die Ausgabe kann in Tranchen von nicht mehr als 25% des Gesamtvolumens je Geschäftsjahr erfolgen.

Für die Bezugsrechte gilt eine Wartezeit von zwei Jahren und eine Laufzeit von rund fünf Jahren nach ihrer jeweiligen Ausgabe.

Bisher wurden folgende Bezugsrechte ausgegeben:

Anzahl der Bezugsrechte

	Ursprünglich ausgegeben	Ausstehend zum 31. Dez.	
		2004	2003
Tranche I (1999)	266.550	163.450	175.550
Tranche II (2000)	335.100	24.250	172.700
Tranche III (2001)	342.850	80.700	312.000
Tranche IV (2002)	340.850	253.800	327.150
Tranche V (2003)	88.000	82.500	87.500

Im Berichtsjahr wurden keine Bezugsrechte mehr ausgegeben.

Ausgegebene Aktien

	Ausgegebene Aktien		Ausübungspreis in €	
	2004	2003	2004	2003
Tranche I (1999)	0	0	0	0
Tranche II (2000)	41.750	17.750	81,84	80,84
	56.450	13.500	64,87	74,99
	46.400		42,43	
Tranche III (2001)	41.550		86,44	
	94.900		72,97	
	76.200		54,93	
Tranche IV (2002)	48.000		99,33	

(siehe auch Erläuterung 21)

Die Bezugsrechte können nur ausgeübt werden, wenn mindestens eines der folgenden Erfolgsziele erreicht wird:

(1) Absolute Performance:

In dem Zeitraum zwischen Ausgabe und Ausübung der Bezugsrechte muss der Börsenkurs der adidas-Salomon Aktie – errechnet auf der Grundlage des „Total Shareholder Return-Ansatzes“ – um jährlich durchschnittlich mindestens 8% gestiegen sein.

(2) Relative Performance:

Im selben Zeitraum muss sich der Börsenkurs der adidas-Salomon Aktie um jährlich durchschnittlich 1% besser entwickelt haben als die Börsenkurse einer Auswahl von Wettbewerbern von adidas-Salomon weltweit und darf absolut gesehen nicht gefallen sein.

Die Bezugsrechte können nur gegen Zahlung des Ausübungspreises ausgeübt werden. Der Ausübungspreis entspricht dem durchschnittlichen Schlusskurs der adidas-Salomon Aktie an den letzten 20 Börsentagen des jeweiligen Ausübungszeitraums, abzüglich eines Abschlags, der sich aus den absoluten und relativen Performancekomponenten zusammensetzt. Der Ausübungspreis entspricht in jedem Fall mindestens dem geringsten Ausgabepreis gemäß § 9 Abs. 1 Aktiengesetz, derzeit 2,56 €.

Die Ausübungsbedingungen sehen vor, dass die Bezugsrechte statt mit neuen Aktien aus dem bedingten Kapital mit bereits bestehenden Stückaktien bedient werden können, oder anstelle von Stückaktien der Abschlag in bar geleistet wird.

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres, in dem die Ausgabe erfolgt ist, am Gewinn teil.

33 /// Transaktionen mit nahe stehenden Unternehmen und Personen

Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender der adidas-Salomon AG, ist auch stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der FC Bayern München AG. adidas-Salomon hält eine Beteiligung in Höhe von 10% an der FC Bayern München AG (siehe auch Erläuterung 13) und hat zusätzlich mit diesem Klub einen Promotionvertrag abgeschlossen. Die Konditionen des Vertrags mit diesem Verein sind mit anderen abgeschlossenen Promotionverträgen vergleichbar.

34 /// Sonstige Angaben

Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

Mitarbeiter	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Eigener Einzelhandel	3.386	2.739
Vertrieb	2.885	2.822
Logistik	2.884	2.856
Marketing	1.965	1.938
Zentralbereiche und Verwaltung	1.952	1.901
Produktion	1.767	1.741
Forschung und Entwicklung	1.038	972
Informationstechnologie	465	442
Gesamt	16.342	15.411

Im Vergleich zum Vorjahr wurde die Darstellung der durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen an die interne Berichterstattung angepasst.

Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas-Salomon AG

Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand in Tsd. €

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2004	2003
Bezüge des Aufsichtsrats	301	294
Bezüge des Vorstands	11.376	7.502
davon:		
Feste Bestandteile	3.141	3.108
Variable Bestandteile		
Performance Bonus	3.446	3.485
Rückstellungszuführung LTIP	4.550	750
Sachbezüge	239	159
Bezüge früherer Mitglieder des Vorstands	1.352	1.292
davon:		
Pensionszahlungen an frühere Mitglieder des Vorstands	1.352	924
Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern des Vorstands	33.403	34.032

Die Bezüge des Aufsichtsrats bestehen ausschließlich aus festen Bestandteilen. Neben den oben dargestellten Gesamtbezügen erhielten zwei Mitglieder des Aufsichtsrats insgesamt 0,5 Mio. € für zusätzliche Beratungstätigkeiten in den Geschäftsjahren 2004 bzw. 2003.

Die Bezüge des Vorstands setzen sich aus festen und variablen Bestandteilen sowie Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung zusammen. Die variablen Komponenten sind von der Erreichung persönlicher Erfolgsziele sowie von Konzernzielen abhängig.

Die variablen Komponenten beinhalten zudem einen weiteren Bonus im Rahmen eines Long-Term Incentive Plans (LTIP), dessen Höhe sich am Erreichen bestimmter Ziele während eines Dreijahreszeitraums bemisst. Dieser Bonus ist abhängig von der kumulierten Ergebnissteigerung (Gewinn vor Steuern) im Zeitraum 2003 bis 2005 sowie von der Ergebnissteigerung im Jahr 2005 im Vergleich zum Vorjahr. Die Auszahlung erfolgt bei Erreichen der Ziele nach der Feststellung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2005.

Unter dem Aktienoptionsplan (MSOP) der adidas-Salomon AG besitzen Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2004 bzw. 2003 nicht übertragbare Aktienoptionen auf 53.000 Aktien bzw. 127.600 Aktien der adidas-Salomon AG. Des Weiteren besitzen ehemalige Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2004 bzw. 2003 nicht übertragbare Aktienoptionen auf 9.400 bzw. 10.000 Aktien der adidas-Salomon AG. In den Geschäftsjahren 2004 und 2003 erhielten Mitglieder des Vorstands keine Aktienoptionen. Im Geschäftsjahr 2004 übten derzeitige und frühere Mitglieder des Vorstands 77.600 Optionen aus (2003: 5.000). Für weitere Informationen zum Aktienoptionsplan siehe auch Erläuterung 32.

35 /// Informationen zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Informationen nach Abschnitt 6.6 des Deutschen Corporate Governance Kodex

Im Verlauf des Geschäftsjahres 2004 hat Charles Thomas Scott, der bis Mai 2004 Mitglied des Aufsichtsrats war, 2.000 Aktien veräußert, und Christian Tourres, aktuelles Mitglied des Aufsichtsrats, hat insgesamt 200.000 Aktien verkauft und insgesamt 40.000 Aktien gekauft. Christian Ruprecht, der Sohn eines Mitglieds des Aufsichtsrats, und Jean-Luc Diard, Präsident von Salomon, haben 130 bzw. 125 Aktien veräußert. Darüber hinaus haben Jean-Luc Diard, Christophe Bézu, Head of adidas Asia/Pacific, und Michel Perraudin, Vorstandsmitglied der adidas-Salomon AG, Aktienoptionen im Rahmen des Aktienoptionsplans (MSOP) von adidas-Salomon ausgeübt und 500, 2.000 bzw. 2.400 Aktien veräußert. Ansonsten wurden in 2004 keine weiteren gemäß § 15a des Wertpapierhandelsgesetzes meldepflichtigen Wertpapiergeschäfte gemeldet.

Informationen nach §161 Aktiengesetz

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas-Salomon AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 9. Februar 2005 abgegeben. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite des Konzerns einzusehen.

36 /// Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Revolvierende Kreditlinie

Zu Beginn des Jahres 2005 begann adidas-Salomon mit der Syndikatsbildung unter ausgewählten Geschäftsbanken des Konzerns. Die revolvingende Kreditlinie in Höhe von 800 Mio. € dient als Ersatz für die mittelfristigen Linien (876 Mio. €), die der Konzern im Sommer 2004 aufgekündigt hatte.

Tag der Freigabe zur Veröffentlichung

Der Konzernabschluss wird vom Aufsichtsrat am 3. März 2005 zur Veröffentlichung freigegeben.

Herzogenaurach, den 18. Februar 2005 /// Der Vorstand der adidas-Salomon AG

Anteilsbesitz der adidas-Salomon AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2004
(Anlage I)

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital TWE	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %	
1	GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	2.920	direkt	90
2	GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	37	direkt	100
3	adidas Versicherungs-Vermittlungs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt	100
4	adidas Beteiligungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	350.812	direkt	100
Europa (inkl. Afrika und Naher Osten)						
5	adidas Sport GmbH	Cham (Schweiz)	CHF	23.881	direkt	100
6	Salomon Schweiz A.G.	Cham (Schweiz)	EUR	2.858	13	100
7	Sarragan S.A. ⁷⁾	Fribourg (Schweiz)	CHF	198	direkt	100
8	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	5.762	direkt	95,89
				5		4,11
9	Salomon Österreich GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	4.529	13	100
10	Salomon Österreich GmbH Station Sölden OHG ⁶⁾	Sölden (Österreich)	EUR	58	9	50
11	adidas Salomon France S.A.	Metz-Tessy (Frankreich)	EUR	513.195	direkt	85,5
				15		14,5
12	adidas Sarragan France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	100.263	11	100
13	Salomon S.A.	Anncy (Frankreich)	EUR	249.340	11	100
14	Cliché S.A.S.	Lyon (Frankreich)	EUR	-2.895	13	100
15	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	2.017.001	direkt	96,2
				12		3,8
16	adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	629.177	15	100
17	adidas Logistic Services B.V. (früher Maersk Ewals Logistics B.V.)	Moerdijk (Niederlande)	EUR	658	15	100
18	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	570.159	15	100
19	adidas-Salomon International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	2.340	15	100
20	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	6.441	direkt	100
21	adidas Belgium N.V.	Brüssel (Belgien)	EUR	3.772	20	100
22	adidas (UK) Ltd. ¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	47.300	direkt	100
23	adidas (ILKLEY) Ltd. ^{1) 7)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	22	100
24	Larasport (U.K.) Ltd. ^{1) 7)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	22	100
25	Sarragan (U.K.) Ltd. ^{1) 7)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	22	100
26	adidas Trefoil Trading (U.K.) Ltd. ^{1) 7)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	25	100
27	Three Stripes Ltd. ^{1) 7)}	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	22	50
				23		50
28	Salomon Taylor Made Ltd. ⁵⁾	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	-16.489	13	99,8
				29		0,2
29	Taylor Made Great Britain Ltd. ^{5) 7)}	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	-	13	100

Anteilsbesitz der adidas-Salomon AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2004
(Anlage I)

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital TWE	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %	
30	adidas (Ireland) Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	6.272	direkt	100
31	adidas International Re Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	4.820	15	100
32	adidas-Salomon Espana S.A.	Zaragoza (Spanien)	EUR	73.882	4	100
33	adidas Italy S.p.A	Monza (Italien)	EUR	107.039	15	100
34	Salomon Italia S.p.A.	Bergamo (Italien)	EUR	6.608	13	99,9
					35	0,1
35	Salomon San Giorgio S.p.A.	Treviso (Italien)	EUR	10.973	13	68,8
					34	31,2
36	adidas Portugal S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	5.014	15	100
37	adidas Norge A/S	Gjovik (Norwegen)	NOK	35.340	direkt	100
38	Salomon Norge A/S	Oslo (Norwegen)	NOK	7.505	13	100
39	adidas Sverige AB	Stockholm (Schweden)	SEK	35.562	direkt	100
40	Salomon Nordic AB	Boras (Schweden)	SEK	42.086	13	100
41	adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.779	15	50
42	Salomon Sport Finland Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	4.478	13	100
43	adidas Danmark A/S	Them (Dänemark)	DKK	4.019	15	100
44	Salomon Danmark ApS	Holte (Dänemark)	DKK	7.798	43	100
45	adidas CR spol. s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	211.922	direkt	100
46	adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	1.567.845	direkt	85
47	adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	807	direkt	100
48	adidas Ltd.	Moskau (Russland)	USD	49.902	8	100
49	adidas Poland Sp. z o.o.	Warschau (Polen)	PLN	28.666	direkt	100
50	adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	ROL	8.281.823	15	100
51	Salomon Romania Srl ⁶⁾	Timisoara (Rumänien)	EUR	630	13	100
52	adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	SKK	193.304	direkt	100
53	adidas Trgovina d.o.o	Ljubljana (Slowenien)	SIT	38.760	direkt	100
54	SC adidas Ukraine	Kiew (Ukraine)	USD	4.725	direkt	100
55	adidas Hellas A.E.	Thessaloniki (Griechenland)	EUR	17.002	direkt	50
56	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	EUR	14.488	15	100
57	a-RET Tekstil ve Deri Ürünleri Tic. A.S.	Istanbul (Türkei)	EUR	1.932	16	100
58	adidas-Salomon Emerging Markets L.L.C.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	26.061	12	49
					indirekt	51
59	adidas Lebanon SAL ⁷⁾	Beirut (Libanon)	USD	-189	12	49
					indirekt	51
60	adidas Egypt Ltd. ⁷⁾	Kairo (Ägypten)	USD	-1.792	direkt	100
61	adidas Israel Ltd.	Tel Aviv (Israel)	ILS	-9.788	direkt	100
62	adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	58.824	direkt	100
63	adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	CYP	968	direkt	100

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital TWE	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %
Nordamerika					
64	adidas Salomon North America Inc. Portland, Oregon (USA)	USD	270.503	direkt 13	87,18 12,82
65	adidas America Inc. Beaverton, Oregon (USA)	USD	15.045	64	100
66	adidas Promotional Retail Operations Inc. Portland, Oregon (USA)	USD	16.356	64	100
67	adidas Sales Inc. Portland, Oregon (USA)	USD	73.773	64	100
68	adidas Village Corporation Portland, Oregon (USA)	USD	15.151	64	100
69	adidas Interactive Inc. Portland, Oregon (USA)	USD	4.939	64	100
70	adidas International, Inc. Portland, Oregon (USA)	USD	5.470	64	100
71	adidas Team Inc. Portland, Oregon (USA) (früher Valley Apparel Company of Cedar Rapids)	USD	965	64	100
72	Taylor Made Golf Co. Inc. Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	5.970	64	100
73	Salomon North America, Inc. Portland, Oregon (USA)	USD	5.478	64	100
74	Salomon Design Center Inc. ⁷⁾ Boulder, Colorado (USA)	USD	1.550	64	100
75	Arc'Teryx Equipment (U.S.A.), Inc. ^{6) 7)} Seattle, Washington (USA)	USD	–	80	100
76	Bonfire Snowboarding, Inc. Portland, Oregon (USA)	USD	2.275	64	100
77	Mavic Inc. Haverhill, Massachusetts (USA)	USD	3.328	64	100
78	adidas-Salomon Canada Ltd. Toronto (Kanada)	CAD	25.690	direkt	100
79	Salomon Canada Sports Ltd. ⁷⁾ Montreal (Kanada)	CAD	6.661	13	100
80	Arc'Teryx Equipment, Inc. Vancouver (Kanada)	CAD	14.432	15	100
Asien					
81	adidas-Salomon International Sourcing Ltd. ²⁾ Hongkong (China)	USD	340.790	16	100
82	adidas Hong Kong Ltd. Hongkong (China)	HKD	127.612	direkt	100
83	adidas (Suzhou) Co. Ltd. Suzhou (China)	CNY	378.467	4	100
84	Guangzhou adi Sporting Goods Ltd. ⁷⁾ Guangzhou (China)	CNY	7.837	direkt indirekt	90 10
85	adidas Japan K.K. Tokio (Japan)	JPY	6.827.646	4	100
86	Salomon & Taylor Made Co., Ltd. Tokio (Japan)	JPY	16.185.990	13	99,87
87	adidas Korea Ltd. Seoul (Korea)	KRW	56.033.000	direkt	51
88	adidas-Salomon Korea Technical Services Ltd. ²⁾ Pusan (Korea)	KRW	–	81	100
89	Taylor Made Korea Ltd. Seoul (Korea)	KRW	28.802.255	direkt	100
90	adidas India Private Ltd. ³⁾ Neu Delhi (Indien)	INR	–577.053	direkt 15	99 1
91	adidas India Marketing Private Ltd. ³⁾ Neu Delhi (Indien)	INR	–	90	91,4
92	P.T. Trigaris Sportindo (adidas Indonesia) Jakarta (Indonesien)	IDR	–10.749.643	indirekt	92

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital TWE	Anteil am Kapital gehalten von ⁸⁾	in %
93	adidas Malaysia Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur (Malaysia)	MYR	22.783	direkt 100
94	adidas Philippines Inc.	Manila (Philippinen)	PHP	121.697	direkt 100
95	adidas Singapore Pte. Ltd.	(Singapur)	SGD	8.890	direkt 100
96	adidas Taiwan Ltd.	Taipeh (Taiwan)	TWD	343.760	direkt 100
97	adidas Holding (Thailand) Co. Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	-12.113	direkt 49 indirekt 51
98	adidas (Thailand) Co. Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	361.711	indirekt 100
99	adidas Australia Pty. Ltd.	Mulgrave (Australien)	AUD	17.609	15 100
100	adidas New Zealand Ltd.	Auckland (Neuseeland)	NZD	4.827	direkt 100
Lateinamerika					
101	adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	47.354	4 100
102	adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	41.715	4 100
103	ASPA do Brasil Ltda. ²⁾	São Paulo (Brasilien)	BRL	-	81 100
104	adidas Chile Ltda.	Santiago de Chile (Chile)	CLP	8.545.436	direkt 99 3 1
105	adidas Colombia Ltda.	Cali (Kolumbien)	COP	11.385.204	direkt 100
106	adidas de Mexico S.A. de C.V. ⁴⁾	Mexico City (Mexiko)	MXN	96.801	direkt 100
107	adidas Industrial S.A. de C.V. ⁴⁾	Mexico City (Mexiko)	MXN	-	direkt 100
108	adidas Latin America S.A.	Panama City (Panama)	USD	4.054	direkt 100
109	3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) ⁷⁾	Montevideo (Uruguay)	UYU	-1.865	direkt 100
110	adidas Corporation de Venezuela, S.A. ⁷⁾	Caracas (Venezuela)	VEB	-15.544	direkt 100

Die erima Sportbekleidungs GmbH, Pfullingen (Deutschland), sowie ihre beiden Tochtergesellschaften erima GmbH, Cham (Schweiz), und erima France S.a.r.L., Landersheim (Frankreich), gingen zum 31. Dezember 2004 aus dem Konsolidierungskreis ab.

¹⁾Teilkonzern adidas UK

²⁾Teilkonzern adidas-Salomon International Sourcing

³⁾Teilkonzern Indien

⁴⁾Teilkonzern Mexiko

⁵⁾Teilkonzern Salomon-Taylor Made UK

⁶⁾Drei Gesellschaften wurden nicht in den Konzernabschluss der adidas-Salomon AG einbezogen.

⁷⁾Gesellschaften ohne aktive Geschäftstätigkeit

⁸⁾Die dargestellten Zahlen beziehen sich auf die Nummerierung der jeweiligen Muttergesellschaft.

adidas-Salomon Segmentinformationen: Sieben-Jahresübersicht¹⁾ in Mio. €

	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
MARKEN							
adidas							
Umsatzerlöse	5.174	4.950	5.105	4.825	4.672	4.427	4.316
Rohergebnis	2.284	2.008	2.004	1.845	1.907	1.827	1.818
Betriebsergebnis	523	365	343	352	391	431	412
Betriebsvermögen	1.939	2.172	2.294	1.954	2.286	1.987	1.730
Salomon							
Umsatzerlöse	653	658	684	714	703	587	487
Rohergebnis	259	264	279	313	296	233	188
Betriebsergebnis	9	35	39	63	61	32	6
Betriebsvermögen	505	521	581	679	566	533	598
TaylorMade-adidas Golf							
Umsatzerlöse	633	637	707	545	441	327	263
Rohergebnis	298	290	345	281	221	160	118
Betriebsergebnis	60	67	74	63	44	30	20
Betriebsvermögen	335	391	433	316	219	156	99

¹⁾In 1998 wurden Salomon und TaylorMade erstmalig in die Konzernzahlen einbezogen.

adidas-Salomon Segmentinformationen: Sieben-Jahresübersicht in Mio. €

	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
REGIONEN							
Europa							
Umsatzerlöse	3.470	3.365	3.200	3.066	2.860	2.723	2.774
Rohergebnis	1.573	1.383	1.268	1.153	1.171	1.133	1.127
Betriebsergebnis	644	534	471	444	454	382	357
Betriebsvermögen	1.461	1.428	1.396	1.419	1.107	1.167	1.114
Nordamerika							
Umsatzerlöse	1.486	1.562	1.960	1.818	1.906	1.826	1.784
Rohergebnis	534	552	742	697	729	731	713
Betriebsergebnis	79	92	162	161	177	234	276
Betriebsvermögen	768	778	969	945	862	848	666
Asien							
Umsatzerlöse	1.251	1.116	1.166	1.010	875	663	383
Rohergebnis	615	525	562	481	416	301	156
Betriebsergebnis	244	191	189	170	129	96	26
Betriebsvermögen	480	447	505	743	455	390	201
Lateinamerika							
Umsatzerlöse	224	179	163	178	171	126	112
Rohergebnis	87	70	65	73	72	50	43
Betriebsergebnis	38	25	24	16	23	15	11
Betriebsvermögen	117	93	79	98	109	75	66

adidas-Salomon Finanzkennzahlen im Überblick: Übersicht seit Börsengang

	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998 ¹⁾	1997	1996	1995
Informationen zur Gewinn- und Verlustrechnung in Mio. €										
Umsatzerlöse	6.478	6.267	6.523	6.112	5.835	5.354	5.065	3.425	2.408	1.790
Rohergebnis	3.058	2.814	2.819	2.601	2.528	2.352	2.124	1.437	960	710
Betriebsergebnis	580	490	477	475	437	482	416	316	192	129
Lizenz- und Provisionserträge	43	42	46	42	43	35	45	44	49	51
Finanzergebnis	-57	-49	-87	-102	-94	-84	-115	-16	-6	-24
Gewinn vor Steuern	520	438	390	376	347	398	319	346	227	151
Ertragsteuern	197	167	148	147	140	153	105	95	55	22
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter	-9	-11	-14	-21	-25	-18	-9	-14	-12	-4
Jahresüberschuss ²⁾	314	260	229	208	182	228	205	237	161	125
Kennzahlen zur Gewinn- und Verlustrechnung										
Rohertragsmarge	47,2%	44,9%	43,2%	42,6%	43,3%	43,9%	41,9%	41,9%	39,8%	39,7%
Vetriebs-, Verwaltungs- u. allgemeine Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	36,7%	35,6%	34,4%	33,3%	34,5%	33,8%	32,7%	31,8%	30,9%	31,3%
Betriebsergebnis in % der Umsatzerlöse	9,0%	7,8%	7,3%	7,8%	7,5%	9,0%	8,2%	9,2%	8,0%	6,9%
Steuerquote	37,8%	38,0%	37,9%	39,0%	40,3%	38,4%	33,0%	27,5%	24,0%	14,5%
Jahresüberschuss in % der Umsatzerlöse ²⁾	4,9%	4,2%	3,5%	3,4%	3,1%	4,3%	4,0%	6,9%	6,7%	7,0%
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals	4,8	4,4	4,5	4,1	4,1	4,9	-15,5	319,0	8,5	10,2
Zinsdeckungsgrad	10,0	8,4	6,4	4,9	4,6	6,1	4,8	21,2	14,1	8,8
Verzinsung des eingesetzten Kapitals ²⁾	26,5%	18,3%	16,8%	16,7%	17,0%	20,7%	20,5%	35,8%	35,2%	35,0%

adidas-Salomon Finanzkennzahlen im Überblick: Übersicht seit Börsengang

	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998 ¹⁾	1997	1996	1995
Bilanzdaten in Mio. €										
Bilanzsumme	4.427	4.188	4.261	4.183	4.018	3.587	3.206	2.224	1.288	909
Vorräte	1.155	1.164	1.190	1.273	1.294	1.045	975	821	556	431
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	1.425	1.335	1.560	1.520	1.387	1.234	1.026	592	418	288
Kurzfristiges Betriebskapital	1.348	1.433	1.445	1.485	1.417	1.096	-327	11	284	175
Nettofinanzverbindlichkeiten	594	946	1.498	1.679	1.791	1.591	1.655	738	174	208
Eigenkapital	1.628	1.356	1.081	1.015	815	680	463	717	489	295
Bilanzkennzahlen										
Verschuldungsgrad	36,5%	69,8%	138,5%	165,5%	219,6%	234,0%	357,2%	103,0%	35,6%	70,6%
Eigenkapitalquote	36,8%	32,4%	25,4%	24,3%	20,3%	19,0%	14,4%	32,2%	37,9%	32,4%
Anlagendeckung	116,9%	96,1%	75,4%	77,8%	66,2%	54,9%	40,2%	92,1%	205,4%	174,4%
Vermögensdeckung I	194,7%	197,6%	196,9%	209,3%	207,7%	183,4%	68,3%	98,4%	220,6%	197,5%
Vermögensdeckung II	106,4%	108,3%	107,6%	105,9%	101,3%	99,5%	37,0%	47,9%	66,1%	55,6%
Anlagenintensität	31,5%	33,7%	33,7%	31,2%	30,7%	34,5%	36,0%	35,0%	18,5%	18,6%
Umlaufintensität	68,5%	66,3%	66,3%	68,8%	69,3%	65,5%	64,0%	65,0%	79,0%	81,4%
Liquidität ersten Grades	27,0%	20,8%	5,5%	6,1%	7,7%	5,5%	2,2%	2,3%	5,9%	3,7%
Liquidität zweiten Grades	89,0%	100,8%	99,1%	96,0%	90,4%	88,0%	35,9%	33,9%	51,2%	45,7%
Liquidität dritten Grades	157,4%	187,4%	185,3%	187,4%	185,0%	171,5%	76,8%	91,1%	127,1%	122,1%
Eigenkapitalrentabilität ²⁾	19,3%	19,2%	21,1%	20,5%	22,3%	33,5%	44,2%	33,0%	32,9%	42,5%
Informationen zur Aktie in €										
Unverwässertes Ergebnis je Aktie ²⁾	6,88	5,72	5,04	4,60	4,01	5,02	4,52	5,22	3,54	2,76
Operativer Cashflow	12,56	14,32	11,77	8,47	-0,23	7,24	2,64	0,88	2,26	1,48
Dividende je Aktie	1,30³⁾	1,00	1,00	0,92	0,92	0,92	0,84	0,84	0,56	0,13
Anzahl der Aktien am Jahresende (in Tausend)	45.859	45.454	45.423	45.349	45.349	45.349	45.349	45.349	45.349	45.349
Mitarbeiter										
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende	17.023	15.686	14.716	13.941	13.362	12.829	12.036	7.993	6.986	5.730
Personalaufwand (in Mio. €)	782	709	758	695	630	580	513	331	240	199

¹⁾Der Konzernabschluss beinhaltet 1998 erstmals die Salomon Gruppe.

²⁾In 1998 vor Sondereffekt in Höhe von 369 Mio. € für Aufwendungen für erworbene in Arbeit befindliche Forschung und Entwicklung

³⁾Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung

GLOSSAR

ABS (Asset-Backed Securities) ///	Wertpapiere (Anleihen oder Schuldverschreibungen) abgesichert durch Kreditforderungen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen oder andere quantifizierbare Vermögensgegenstände.	Commercial Paper ///	Handelbare, unbesicherte Inhaberschuldverschreibungen, die zur kurzfristigen Fremdmittelaufnahme emittiert werden. Commercial Paper werden als Daueremission revolving mit einer Laufzeit von sieben Tagen bis zu 12 Monaten oder länger ausgegeben.
American Depositary Receipt (ADR) ///	Hinterlegungsscheine für ausländische Aktien, die von amerikanischen Banken ausgegeben werden und dem Inhaber Dividendenansprüche und sonstige Rechte, die im Zusammenhang mit der zugrunde liegenden Aktie stehen, einräumen. ADRs werden wie Aktien an amerikanischen Börsen gehandelt. Dadurch haben amerikanische Investoren die Möglichkeit, Anteile an ausländischen Unternehmen in den USA zu erwerben, anstatt an einer ausländischen Börse. So genannte Un-sponsored ADRs werden ohne Beteiligung des Unternehmens, dessen Aktien dem ADR zugrunde liegen, von einem Börsenmakler oder einer Depotbank ausgegeben.	Corporate Governance ///	Rechte und Pflichten der verschiedenen Beteiligten im Unternehmen, insbesondere der Aktionäre, des Vorstands und des Aufsichtsrats.
Anlagendeckung ///	Die Anlagendeckung gibt den Prozentsatz an, zu dem das Anlagevermögen durch Eigenkapital finanziert ist. Sie wird berechnet, indem das Eigenkapital durch die langfristigen Aktiva dividiert wird.	Devisentermin-Geschäfte ///	Vertrag über den Austausch zweier Währungen zu einem im Voraus festgelegten Wechselkurs und Zeitpunkt.
Auftragsbestand ///	Wert der erhaltenen Aufträge für zukünftige Lieferung. Bei adidas werden Bestellungen saisonabhängig ca. sechs Monate im Voraus in Auftrag gegeben. Diese Information dient dem Markt als Indikator für zu erwartende Umsätze.	Days Sales Outstanding (DSO) ///	Ein Finanzindikator, der das durchschnittliche Zahlungsziel bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen anzeigt. Dient auch als Indikator der Inkasso-Effizienz. $DSO = (\text{Forderungsbestand} / \text{Umsatzerlöse}) \times \text{Anzahl der Tage im betreffenden Zeitraum}$.
Ausgaben für Promotion-Verträge ///	Kosten, die im Zusammenhang mit Sponsoring von einzelnen Athleten, Mannschaften, Verbänden und Sportveranstaltungen zur Förderung des Bekanntheitsgrads der Marke(n) eines Unternehmens stehen.	Effektiver Steuersatz ///	Der effektive Steuersatz stellt den Betrag im Verhältnis zum Gewinn vor Steuern dar, der tatsächlich als Steuer abgeführt wird.
Bereinigung von Währungseffekten ///	Umrechnung der Berichtszahlen unter Zugrundelegung der Wechselkurse des Vorjahres, so dass der tatsächliche Anstieg bzw. Rückgang zu erkennen ist. Dazu werden die durch Währungsumrechnungen bedingten Abweichungen eliminiert. Bester Indikator für die Beurteilung der zugrunde liegenden Geschäftstätigkeit.	Eigenkapitalquote ///	Zeigt die Rolle des Eigenkapitals in der Finanzstruktur eines Unternehmens an. Sie errechnet sich aus dem Verhältnis des Eigenkapitals zur Bilanzsumme.
		Eigenkapitalverzinsung (ROE) ///	Die Eigenkapitalverzinsung (engl.: Return On Equity) zeigt den Ertrag eines Unternehmens im Verhältnis zum Eigenkapital an. Sie wird berechnet, indem man den Jahresüberschuss durch das Eigenkapital dividiert.
		Ergebnisanteile anderer Gesellschafter ///	Anteile am Jahresergebnis, die nicht dem Konzern, sondern Konzernfremden zuzurechnen sind, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten.
		Ergebnis je Aktie ///	Das Ergebnis je Aktie ist ein Leistungsindikator, der den Jahresüberschuss der Anzahl an Stammaktien gegenüberstellt. $\text{Ergebnis je Aktie} = \text{Jahresüberschuss} / \text{Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im Geschäftsjahr}$.

Fair Value ///	Betrag, zu dem Vermögenswerte zwischen Geschäftspartnern fairer Weise gehandelt würden. Der Fair Value ist häufig identisch mit dem Marktpreis.	Kurzfristiges Betriebskapital ///	Kurzfristig verfügbares Kapital eines Unternehmens zur Finanzierung der laufenden Geschäftsaktivitäten (im Falle von adidas-Salomon zur Bereitstellung von Sportschuhen, Sportbekleidung und Sportzubehör für die Kunden). Es errechnet sich als Umlaufvermögen abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten.
Funktionale Währung ///	Die Währung, in der ein Unternehmen den größten Teil seiner Geschäftstätigkeit abwickelt und seine Finanzergebnisse an die Muttergesellschaft oder die Investoren berichtet.	Liquidität I - III ///	Der Liquiditätsgrad gibt an, wie schnell ein Unternehmen Vermögensgegenstände liquidieren kann um kurzfristige Verbindlichkeiten zu bedienen. Sie werden wie folgt berechnet: Liquidität I: Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen dividiert durch kurzfristige Verbindlichkeiten. Multiplikation des Ergebnisses mit 100. Liquidität II: Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dividiert durch kurzfristige Verbindlichkeiten. Multiplikation des Ergebnisses mit 100. Liquidität III: Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vorräte dividiert durch kurzfristige Verbindlichkeiten. Multiplikation des Ergebnisses mit 100.
Goodwill bzw. Geschäfts- oder Firmenwerte ///	Immaterieller Vermögensgegenstand, der den Betrag quantifiziert, der für den guten Ruf, das Know-how und die Marktposition des übernommenen Unternehmens bezahlt wurde. Der Geschäfts- oder Firmenwert ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Zeitwert des erworbenen Nettovermögens zum Zeitpunkt der Übernahme.	Marketing Working Budget ///	Enthält die Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, darunter Sponsoring-Verträge mit Teams und einzelnen Sportlern sowie Werbung, Einzelhandelsunterstützung, Veranstaltungen und andere Kommunikationsaktivitäten, jedoch ohne Personal- und Verwaltungskosten.
Hedging ///	Eine Strategie zur Absicherung von Zins-, Währungs- oder Kursrisiken durch derivative Finanzinstrumente (Optionen, Swaps, Termingeschäfte usw.).	Marktkapitalisierung ///	Der Gesamtmarktwert aller sich im Umlauf befindlichen Aktien einer Gesellschaft berechnet durch Multiplikation der Anzahl der Aktien mit dem aktuellen Börsenkurs.
IFRS (International Financial Reporting Standards) ///	Die IFRS (vormals IAS) werden von einer internationalen unabhängigen Fachorganisation (IASB), die von mit Rechnungslegungsfragen befassten Berufsverbänden getragen wird, mit dem Ziel herausgegeben, eine transparente und vergleichbare Rechnungslegung zu schaffen, die von Unternehmen und Organisationen in der ganzen Welt angewandt werden kann.	Natürliche Absicherungsmaßnahmen ///	Ein Ausgleich der Währungsrisiken, der ohne die Nutzung von Derivaten auf natürliche Weise als Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens zustande kommt. Zum Beispiel in Fremdwährung erzielte Umsatzerlöse, die zur Bezahlung bekannter Verbindlichkeiten in der gleichen Fremdwährung eingesetzt werden.
International Financial Reporting Interpretations Committee ///	Organ, das strittige Bilanzierungsfragen klärt. Seine Interpretationen (SIC) werden vom IASB genehmigt und sind ab ihrem Inkrafttreten für alle IFRS-Anwender verbindlich.		
IPO (Initial Public Offering) ///	Erste öffentliche Platzierung von Aktien durch ein privates Unternehmen.		
Korridoransatz ///	Bandbreite von plus oder minus 10% um den bestmöglichen Schätzwert von Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (IAS 19). Es wird nicht erwartet, dass versicherungsmathematische Gewinne und Verluste, die außerhalb dieser Bandbreite liegen, sich gegenseitig aufheben können.		

Nettofinanzverbindlichkeiten ///	Die Nettofinanzverbindlichkeiten sind der Teil der Gesamtfinanzverbindlichkeiten, der nicht durch die flüssigen Mittel und die kurzfristigen Finanzanlagen abgedeckt ist. Nettofinanzverbindlichkeiten = Kurzfristige Verbindlichkeiten + Langfristige Verbindlichkeiten – Flüssige Mittel – Kurzfristige Finanzanlagen	Rohermargemarge ///	Die Rohermargemarge gibt an, wie viel ein Unternehmen verdient abzüglich der Produktionskosten und Warenbeschaffungskosten. Rohergebnis = Umsatz – Umsatzkosten Rohermargemarge = (Rohergebnis/Umsatzerlöse) x 100
Operative Aufwendungen ///	In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte oder Dienstleistungen umzulegen sind. Umfassen Aufwendungen für Vertrieb und Marketing, Forschung und Entwicklung, allgemeine und Verwaltungskosten sowie Abschreibungen auf Vermögensgegenstände, die nicht der Produktion dienen.	Segmentberichterstattung ///	Veröffentlichung von Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der einzelnen Marken und Regionen (Segmente). Sie ermöglichen Rückschlüsse auf die Entwicklung in den einzelnen Segmenten und deren Beitrag zum Konzernergebnis.
Operatives kurzfristiges Betriebskapital ///	Betriebsvermögen, das ein Unternehmen aufbringen muss, um seine laufende Geschäftstätigkeit zu finanzieren. Es errechnet sich als Summe der Forderungen und Vorräte abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Operatives kurzfristiges Kapital = Forderungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Shareholder Value ///	Managementkonzept, das die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse auf eine stetige Steigerung des Unternehmenswerts für die Aktionäre ausrichtet.
Option ///	Finanzinstrument, das das Recht verbrieft, einen bestimmten Vermögenswert (z.B. Aktien oder Devisen) zu einem bestimmten Preis (Strike Price) oder bis zu einem bestimmten Datum zu kaufen (Call Option) oder zu verkaufen (Put Option).	Stakeholder ///	Alle Gruppen, die ein direktes oder indirektes Interesse an den Leistungen und Ergebnissen eines Unternehmens haben. Dazu zählen Konsumenten, Fachhändler, Distributoren, Lizenznehmer, Geschäftspartner in der Zulieferkette, Anteilseigner, Mitarbeiter, internationale Sportverbände, Nicht-Regierungsorganisationen, Medien usw.
„Over-the-Counter“ (OTC) Markt ///	Bei einem „Over-the-counter“ Markt ist eine Aktie nicht an einer Börse notiert, sondern wird von Maklern direkt via Telefon und/oder Computer gehandelt.	Umlaufintensität ///	Die Umlaufintensität gibt den Prozentsatz des Gesamtkapitals an, der in kurzfristigen Vermögensgegenständen gebunden ist. Sie wird wie folgt berechnet: kurzfristige Aktiva dividiert durch gesamte Aktiva.
Private Placement ///	Platzierung von Wertpapieren direkt bei institutionellen Investoren, wie Banken, Fonds, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen und Stiftungen.	Umsatzkosten ///	Kosten für Beschaffung und Herstellung von Produkten. Hierzu gehören Rohmaterial-, Herstellungs- und Lieferkosten, sowie Zölle und Kosten für die Auslieferung an unsere Vertriebsgesellschaften.
Projected Unit Credit Method (Methode der Laufenden Einmal-Prämien) ///	Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden nach der „projected unit credit“-Methode berechnet (IAS 19). Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt.	Umschlagshäufigkeit des Umlaufvermögens ///	Die Umschlagshäufigkeit des Umlaufvermögens gibt an, wie oft ein Posten des Umlaufvermögens in der betrachteten Periode umgeschlagen wurde. Dabei entspricht der Durchschnittsbestand des Umlaufvermögens dem arithmetischen Mittel aus Anfangs- und Endbestand des Umlaufvermögens. Die Umschlagshäufigkeit zeigt die Bindungsdauer des Umlaufvermögens und lässt so Rückschlüsse auf die Höhe des Kapitalbedarfs zu. Je höher diese Kennzahl ist, desto positiver ist sie zu beurteilen. Umschlagshäufigkeit des Umlaufvermögens = Umsatz/Umlaufvermögen

Vermögens- deckung I & II ///

Der Vermögensdeckungsgrad gibt das Verhältnis an, zu dem die Verschuldung eines Unternehmens durch das langfristige Vermögen gedeckt ist. Sie wird wie folgt berechnet:
Vermögensdeckung I (%): Die Summe aus Eigenkapital und langfristigen Verbindlichkeiten geteilt durch langfristige Aktiva.
Vermögensdeckung II (%): Die Summe aus Eigenkapital und langfristigen Verbindlichkeiten geteilt durch die Summe aus langfristigen Aktiva und Vorräten.

Verschuldungsgrad ///

Der Verschuldungsgrad zeigt den Anteil des Fremdkapitals innerhalb der Finanzstruktur eines Unternehmens. Er errechnet sich durch die Division der Nettofinanzverbindlichkeiten durch das Eigenkapital.

Vertriebs-, Verwaltungs- und Allgemeine Aufwendungen ///

Aufwendungen für Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Logistik, zentrales Finanzmanagement und Verwaltung.

Verwässertes Ergebnis je Aktie ///

Das verwässerte Ergebnis je Aktie ist ein Leistungsindikator, der den Jahresüberschuss zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie in Verhältnis zu der gewichteten Anzahl der Aktien für das verwässerte Ergebnis je Aktie setzt.
$$\text{Verwässertes Ergebnis je Aktie} = \frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand auf Wandelanleihe}}{\text{Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien im Geschäftsjahr} + \text{Gewichtete Aktienoptionen} + \text{Aktien aus angenommener Wandlung der Wandelanleihe}}$$

Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROCE) ///

Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (eng.: Return On Capital Employed) zeigt den Ertrag eines Unternehmens im Verhältnis zur Gesamtfinanzierung.
$$\text{ROCE} = \frac{\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Finanzergebnis} + \text{Außerordentliches Ergebnis}}{\text{Jahresdurchschnitt des Eigenkapitals} + \text{Ergebnisanteile anderer Gesellschafter} + \text{Nettofinanzverbindlichkeiten}}$$

Wandelanleihe ///

Eine Unternehmensanleihe, die mit einem Wandlungsrecht für eine bestimmte Anzahl Stückaktien des Unternehmens ausgestattet ist und gewandelt werden kann. Wandelanleihen haben üblicherweise niedrigere Zinssätze als nichtwandelbare Anleihen, weil sie mit dem Kursanstieg der zugrunde liegenden Aktie an Wert gewinnen. Wandelanleihen kombinieren damit die Vorteile von Aktien und von Anleihen.

Zins-Caps ///

Optionskontrakte, die flexiblen Zinssätzen eine Obergrenze setzen. Der Verkäufer ist verpflichtet dem Inhaber des Caps die Differenz zwischen flexiblem und Referenzzinssatz zu zahlen, sobald der Referenzzinssatz überschritten wird. Der Käufer eines solchen Kontrakts muss eine Prämie als Marktpreis für die mögliche Auszahlung bezahlen.

Zinsdeckungsgrad ///

Zeigt die Fähigkeit des Unternehmens, die Nettozinsaufwendungen mit dem Ergebnis vor Steuern und Nettozinsaufwendungen abzudecken. Diese Kennzahl errechnet sich aus dem Ergebnis vor Steuern und Nettozinsaufwendungen, dividiert durch die Nettozinsaufwendungen.

BRANCHEN UND ALLGEMEINES GLOSSAR

Beschaffung ///	Management externer Lieferanten sowie der Produktion und Auslieferung von Endprodukten an unsere Kunden.
Draft Pick ///	Der „Draft“ ist ein Auswahlprozess, in dem Profi-Sportmannschaften College-Spieler oder Amateure, die bisher nicht an ein Profi-Team gebunden sind, in einem formalisierten Auswahlprozess aussuchen und unter Vertrag nehmen. Der „Draft“ wird hauptsächlich in nord-amerikanischen Ligen genutzt.
Durchverkauf ///	Zeitraum, in dem Produkte über den Einzelhandel an den Konsumenten verkauft werden.
EHF ///	Europäischer Handballverband („European Handball Federation“)
FIFA ///	Weltfußballverband („Fédération Internationale de Football Association“)
IAAF ///	Internationaler Leichtathletikverband („International Association of Athletics Federation“)
IBA ///	Internationaler Boxverband („International Boxing Association“)
Lagerräumungsverkäufe ///	Lagerräumungsverkäufe sind Verkäufe, die außerhalb der normalen Konditionen getätigt werden. Sie entstehen aus einer unternehmerischen Entscheidung des Managements heraus, Überbestände abzubauen. Im Normalfall geschieht dies durch spezielle Kanäle mit einem erheblichen Rabatt.
Lokale Produktion ///	Von adidas-Salomon Tochtergesellschaften für den einheimischen Markt lokal hergestellte Produkte.
„Long & soft“ Golfbälle ///	Diese Golfbälle vereinen die gegensätzlichen Qualitäten Kontrolle und Weite in einem Ball, in dem sie einen weichen Mantel und einen schnellen Kern mit niedriger Kompression besitzen.
Metallhölzer ///	Golfschläger (Driver oder Fairwayhölzer), die aus Stahl- und/oder Titanlegierungen bestehen. Der Name ist eine Hommage an Persimmonholz, das ursprünglich zur Herstellung dieser Schläger verwendet wurde. Gemessen am Umsatz stellen Metallhölzer die größte Kategorie von Golfprodukten dar.
Major League Soccer (MLS) ///	Die „Major League Soccer“ ist die erste amerikanische Fußballliga, vergleichbar mit der 1. Bundesliga.
NBA ///	Dachorganisation der nationalen amerikanischen Basketball-Liga („National Basketball Association“)

PGA ///	Dachorganisation der professionellen Golftour der Herren („Professional Golf Association“)
Produktlizenznehmer ///	Unternehmen, die die Genehmigung haben, die Markennamen des adidas-Salomon Konzerns bei Herstellung und Vertrieb von Sportuhren, Sportbrillen, Körperpflegeprodukten und Parfüms zu benutzen.
Schwellenländer ///	Diese Definition wird auf Volkswirtschaften angewendet, die momentan noch relativ klein sind, zukünftig aber Wachstumspotenzial in Bezug auf Größe und Wichtigkeit aufweisen. Sie trifft auf Länder in Asien, Lateinamerika und Osteuropa sowie dem Nahen Osten zu, z. B. die ehemaligen GUS Länder, die Türkei, Bulgarien, Indonesien, Mexiko, Philippinen, Malaysia, Brasilien, Indien und Thailand.
Skier X ///	Der Skier X ist eine junge Disziplin im Bereich der Skirennen, bei dem vier Konkurrenten zur gleichen Zeit auf der Piste gegeneinander antreten.
Softgoods ///	Sportschuhe und -bekleidung
Sportfachhandel ///	Ein wichtiger Vertriebskanal für die Produkte von adidas. Diese Geschäfte sind auf den Verkauf von Sportschuhen und -bekleidung an die großstädtische 12- bis 24-jährige Konsumentengruppe spezialisiert. Hauptkaufkriterien sind für diese Konsumenten Design und Technologie, unterlegt mit starken Marketingaktivitäten.
Sportausrüstung/-zubehör ///	Der Begriff umfasst alle Arten von Sportgeräten, die nicht zur Kleidung des Sportlers gehören wie Bälle, Skier oder Schläger.
Supply Chain Management ///	Prozess der Entwicklung, Herstellung und Lieferung von Produkten an Kunden
UEFA ///	Europäischer Fußballverband („Union of European Football Association“)
Verkaufsfertige Waren ///	Ware, die bereits fertig etikettiert, ausgezeichnet und auf dem Bügel hängend von der Fabrik aus an den Handel geliefert wird.
Vorlaufzeit ///	Zeitraum, den ein Produkt von der ursprünglichen Idee bis zur Markteinführung benötigt.
WTA ///	Dachorganisation der professionellen Tennis-Tour der Frauen („Women's Tennis Association“)
WTO ///	Welthandelsorganisation („World Trade Organization“)
X-Games ///	Die X-Games sind ein jährliches Extremsport-Event mit mehreren Sportarten, bei dem wie bei den Olympischen Spielen zwischen Sommer- und Winterwettkämpfen unterschieden wird.

adidas-Salomon GLOSSAR

a³® ///	a ³ ® von adidas ist ein dreidimensionales Energie-Management-System, das aus mehreren Elementen besteht, die sowohl unter dem Vorderfuß als auch unter der Ferse, bzw. beidem platziert sind. Für bestmögliche Performance sind die Elemente auf den jeweiligen Aufgabenbereich hin zugeschnitten, wie zum Beispiel Dämpfung und Stabilität.
CGB ///	TaylorMades CGB Technologie besteht aus fünf Metalleinlagen in einer Performance-Kartusche, um das Gewicht im Schlägerkopf mittig hinter der Schlagfläche zu platzieren, und so eine bessere Kraftübertragung und einen leichteren Abschlag zu gewährleisten. Es wird in den rac™ CGB Eisen eingesetzt.
Clima® Bekleidungs-technologie ///	Die adidas Clima Technologie besteht aus vier Varianten, die die Leistung und den Komfort des Athleten bei jedem Wetter verbessern. Folgende Technologien sind verfügbar: ClimaLite®, ClimaWarm®, ClimaCool® and ClimaProof®.
Eigene Einzelhandels-Aktivitäten ///	Von adidas selbst betriebene Einzelhandelsgeschäfte. Hierzu gehören Factory Outlets, Concept-Stores, e-Commerce und Shop-in-Shop Abteilungen.
Emerging Employees ///	adidas-Salomon definiert Trainees, Praktikanten und Auszubildende als „Emerging Employees“.
ERA® ///	Salomons ERA® Technologie stellt die Adaption der bei Skiern und Skistiefel verwendeten Spaceframe™ Technologie für Snowboards da.
ForMotion™ ///	Diese adidas Technologie nutzt spezielle Schnittmuster und dreidimensionale Konstruktionen, um geformte Bekleidungsstücke herzustellen, die einen optimalen Tragekomfort sowie optimale Passform gewährleisten und somit sport-spezifische Bewegungsabläufe besser unterstützen.

Ground Control System™ ///

Das Ground Control System™, eine Gemeinschaftsentwicklung von adidas und Salomon, ist die erste aktive Midsole, die horizontale und vertikale Dämpfung unterscheidet, mehr Stabilität und Bewegungskontrolle bietet und somit die Belastung von Knien und Knöcheln reduziert.

HUG System™ ///

adidas Technologie, die sich an „Rear Entry“ Skistiefeln anlehnt. Das HUG System™ gibt dem Fuß festen Halt und bietet so eine hervorragende, sich nicht ändernde Passform.

JetConcept ///

Ein Ganzkörper-Schwimmanzug mit Rillenelementen, die auch bei Flugzeugen eingesetzt werden. Diese Elemente reduzieren Turbulenzen sowie Widerstand und erhöhen somit die Leistung des Schwimmers.

Pilot® ///

Salomons Pilot® Technologie verbindet den Ski und die Bindung zu einer funktionellen Einheit. Dadurch wird die Flexibilität des Skis erhöht und die Kraftübertragung verbessert.

Predator® ///

adidas Fußballschuh-Technologie, die aus strategisch platzierten Gummielementen besteht. Diese Elemente auf dem Oberschuh geben dem Spieler eine bessere Kontrolle über den Ball beim Passen und Schießen.

rac™ ///

TaylorMades rac™ Technologie hilft die Aufprallenergie auf strategische Bereiche im Schlägerkopf zu verteilen und vermittelt dadurch ein hervorragendes Gefühl. Es ist die Basistechnologie für alle TaylorMade Eisen.

Spaceframe™ ///

Salomons Spaceframe™ Technologie für Skis und Skiboote, die die Leistung durch die Verwendung der richtigen Materialien an der richtigen Stelle in der richtigen Stärke verbessert.

TaylorMade Launch Control™ (TLC™) ///

TaylorMades TLC™ Technologie gibt dem Spieler die Freiheit, die Abschlagkonditionen des Drivers durch Gewichtverlagerungen von vier Gewichten zu verändern. Dadurch erhält der Golfer die Möglichkeit, aus einer Reihe von Abschlagkonditionen die auszuwählen, die ihm weitere und bessere Schläge ermöglicht.

INDEX

A ///

Abschluss 128 ff.
Aktienkursentwicklung Umschlag, 38 f.
Aktionsoptionsplan (MSOP) 116f., 146 f., 157
Aktionärsstruktur 41
Anteilsbesitz 160 ff.
Asset-Backed-Securities (ABS) 93
Aufsichtsrat
→ **Bericht** 118 f.
→ **Komitees** 115, 118 f.
→ **Mitglieder** 120 f.
Auftragsbestände 110
Ausblick 108 ff.

B ///

Bestätigungsvermerk 127
Betriebsergebnis 87, 97, 99, 101
Bilanz 128
Bilanzstruktur 90
Brief an die Aktionäre 16 ff.

C ///

Cashflow 92, 130
Corporate Governance 114 ff., 159

D ///

Derivative Finanzinstrumente 135
Dividende Cover, 20, 38 ff., 113

E ///

Eigenkapital 146 ff.
Eigenkapitalentwicklung 131
Eigenkapitalquote 91
Einzelhandelsaktivitäten 97, 105, 109, 112
Entsprechenserklärung 117
Ergebnis je Aktie 89, 153
Erklärung des Vorstands 126
Erläuterungen 134 ff.

F ///

Finanzaufwendungen 88, 151
Finanzergebnis
→ **adidas** 94 ff.
→ **Konzern** 82 ff.
→ **Salomon** 98 f.
→ **TaylorMade-adidas Golf** 100 f.

Finanz-Highlights Umschlag
Finanzierungsstruktur 93
Finanzkalender Umschlag
Finanzverbindlichkeiten Umschlag, 92 f., 142 f.
Forderungen 90, 140
Forschung und Entwicklung 87, 105, 112

G ///

Geschäftsumfeld 80 f.
Gewinn- und Verlustrechnung 129, 150 ff.
Global Operations 32 f.
Goodwill 88, 136, 141 f.

H ///

Hauptversammlung 114, Umschlag

I ///

Investitionsaufwand 92, 113
Investor Relations 41, Umschlag

J ///

Jahresüberschuss 89, 112

K ///

Kampagnen 54 ff.
Kapitalflussrechnung 130
Kennzahlen zur Aktie 38, 41
Konjunkturaussichten 108
Konzernlagebericht 80 ff.

L ///

Lizenz- und Provisionserträge 88
Lizenzentnahmen 84

M ///

Marketing Working Budget 86, 150
Marktkapitalisierung 41
Mehrjahresübersicht siehe Sieben-Jahresübersicht
Mission 22 f.
Mitarbeiter 86 f., 107, 112, 158

N ///

Nachhaltigkeit 107

O ///

Operative Aufwendungen 86, 97, 99, 100 f., 150
Operative Marge Umschlag, 25, 112
Operative und Sport-Highlights 36 f.

P ///

Pensionen 144 f.
Produkte 68 ff.
Produkteinführungen 109

R ///

Risikomanagement 102 ff.
Rohrertragsmarge Umschlag, 85, 97, 99, 101, 112
Rückstellungen 144

S ///

Sachanlagen 132
Segmentberichterstattung Umschlag, 153 ff., 164 f.
Sieben-Jahresübersicht 164 f.
Sportartikelindustrie 81, 108
Standorte 34 f.
Stock Options siehe Aktienoptionsplan (MSOP)
Strategie
→ **adidas** 28 f.
→ **Konzern** 24 f.
→ **Salomon** 30
→ **TaylorMade-adidas Golf** 31
Streubesitz 38

U ///

Übersicht seit Börsengang 166 f.
Umsatzkosten 84

V ///

Vergütung, Aufsichtsrat/Vorstand 115 f.
Verschuldungsgrad 91
Vorräte 90, 139
Vorstandsmitglieder 16, 122 f.

W ///

Wandelanleihe 93, 142 f.
Wechselkurse 81, 103, 135

Z ///

Ziele Umschlag, 112
Zinssatz 92 f., 103, 150

adidas-Salomon AG

**Adi-Dassler-Str. 1 /// 91074 Herzogenaurach /// Deutschland
Tel: +49(0)9132 84-0 /// Fax: +49(0)9132 84-2241
www.adidas-Salomon.de**

Investor Relations

**Tel: +49(0)9132 84-2920 / 3584 /// Fax: +49(0)9132 84-3127
e-mail: investor.relations@adidas.de
www.adidas-Salomon.com/de/investor/**

**adidas-Salomon ist Mitglied im DAI (Deutsches Aktieninstitut),
DIRK (Deutscher Investor Relations Kreis)
und NIRI (National Investor Relations Institute, USA).**

**Dieser Bericht ist auch in englischer Sprache erhältlich.
Weitere adidas-Salomon Berichte finden Sie auf der
Website des Unternehmens.**

**Konzept und Design
häfelinger+wagner design, München**

Finanzkalender 2005

9. März

Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2004
Analysten- und Bilanzpressekonferenz
Pressemitteilung, Telefonkonferenz und Webcast

2. Mai

Veröffentlichung der Ergebnisse des 1. Quartals 2005
Pressemitteilung, Telefonkonferenz und Webcast

4. Mai

Hauptversammlung in Fürth, Bayern
Webcast

5. Mai

Dividendenzahlung¹⁾

3. August

Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2005
Pressemitteilung, Telefonkonferenz und Webcast

3. November

Veröffentlichung der 9-Monatergebnisse 2005
Pressemitteilung, Telefonkonferenz und Webcast

¹⁾Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung

adidas-Salomon AG

World of Sports /// Adi-Dassler-Straße 1
91074 Herzogenaurach /// Deutschland
Tel: +49(0)9132 84-0 /// Fax: +49(0)9132 84-2241
www.adidas-Salomon.de