



ZIELE 2003

WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZSTEIGERUNG UM ETWA 5%

AUSBAU UND VERMARKTUNG DER adidas SCHUHTECHNOLOGIE
CLIMACOOL® (VERKAUFSZIEL: 2 MIO. PAAR)
a3® (VERKAUFSZIEL: 750.000 PAAR)

ZWEISTELLIGES WÄHRUNGSBEREINIGTES WACHSTUM IN ASIEN UND NORDAMERIKA

ROHERTRAGSMARGE ZWISCHEN 42% UND 43%

REDUZIERUNG DES KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ

ABBAU DER FINANZVERBINDLICHKEITEN UM MINDESTENS 100 MIO. €

STEIGERUNG DES GEWINNS UM 10% BIS 15%

PFLEGE UND AUSBAU DES AKTIONÄRSVERTRAUENS

ERGEBNISSE 2003

→ KONZERNUMSATZ BEI 6,267 MRD. € (WÄHRUNGSBEREINIGTER ZUWACHS VON 5%)

→ ERFOLGREICHE VERMARKTUNG NEUER INNOVATIONEN:
3,5 MIO. PAAR CLIMACOOL® VERKAUFT
1 MIO. PAAR a3® VERKAUFT

→ WÄHRUNGSBEREINIGTES UMSATZWACHSTUM VON 7% IN ASIEN, ABER RÜCKGANG VON 6% IN NORDAMERIKA

→ ROHERTRAGSMARGE VON 44,9%

→ KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IN PROZENT DER UMSATZERLÖSE LEICHT GESTIEGEN AUF 22,9%

→ FINANZVERBINDLICHKEITEN UM 552 MIO. € ABGEBAUT

→ GEWINNWACHSTUM VON 14%, BISHER BESTES ERGEBNIS JE AKTIE IN DER GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS

→ AKTIENKURS UM 10% GESTIEGEN, AKTIONÄRSKREIS AUSGEBAUT (MEHR ALS 80% DER IDENTIFIZIERTEN AKTIONÄRE SIND AUSLÄNDISCHE INVESTOREN)

ZIELE 2004

→ WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZSTEIGERUNG UM 3% BIS 5%

→ EINFÜHRUNG NEUER TECHNOLOGISCHER WEITERENTWICKLUNGEN UND REVOLUTIONEN: a3®, CLIMACOOL®, PREDATOR®, ROTEIRO™ FUSSBALL, F50 FUSSBALLSCHUH, GROUND CONTROL SYSTEM™, T-MAC 4 MIT SCHNÜRUNGSLÖSER TECHNOLOGIE

→ STEIGERUNG DES WÄHRUNGSBEREINIGTEN UMSATZES BEI ALLEN MARKEN

→ VERBESSERUNG DER ROHERTRAGSMARGE IM FÜNFTEN JAHR IN FOLGE

→ DEUTLICHE VERBESSERUNG DER OPERATIVEN MARGE

→ WEITERE OPTIMIERUNG DES MANAGEMENTS DES KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS

→ WEITERER ABBAU DER FINANZVERBINDLICHKEITEN

→ STEIGERUNG DES GEWINNS UM MINDESTENS 10%

→ WEITERER AUSBAU DES SHAREHOLDER VALUE FÜR INVESTOREN

UMSATZERLÖSE in Mio. €

1999		5.354
2000		5.835
2001		6.112
2002		6.523
2003		6.267

UNVERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE in €

1999		5,02
2000		4,01
2001		4,60
2002		5,04
2003		5,72

FINANZ-HIGHLIGHTS

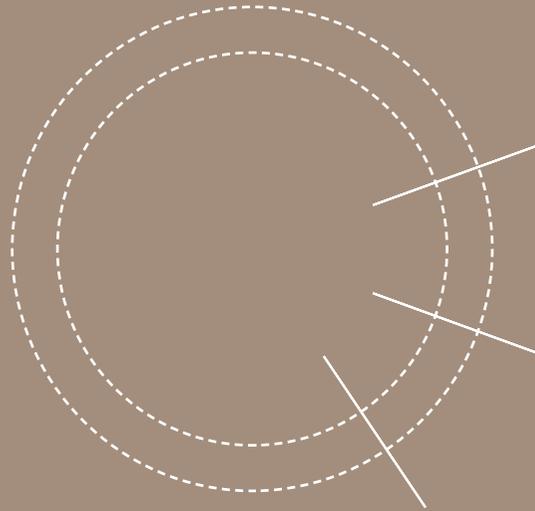
	2003	2002	Veränderung
Operative Highlights in Mio. €			
Umsatzerlöse	6.267	6.523	-3,9%
Gewinn vor Steuern	438	390	12,3%
Gewinn	260	229	13,8%
Wichtige Kennzahlen in %			
Rohertragsmarge	44,9	43,2	1,7 PP
Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine			
Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	35,6	34,4	1,1 PP
EBITDA in % der Umsatzerlöse	10,2	9,3	0,9 PP
Steuerquote	38,0	37,9	0,1 PP
Gewinn in % der Umsatzerlöse	4,2	3,5	0,6 PP
Eigenkapitalquote	32,4	25,4	7,0 PP
Verschuldungsgrad	69,8	138,5	-68,7 PP
Bilanzdaten in Mio. €			
Bilanzsumme	4.188	4.261	-1,7%
Vorräte	1.164	1.190	-2,2%
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	1.335	1.560	-14,5%
Kurzfristiges Betriebskapital	1.433	1.445	-0,8%
Nettofinanzverbindlichkeiten	946	1.498	-36,8%
Eigenkapital	1.356	1.081	25,4%
Kennzahlen pro Aktie in €			
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	5,72	5,04	13,6%
Verwässertes Ergebnis je Aktie	5,72	5,04	13,6%
Unverwässertes Ergebnis je Aktie			
(ohne Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte)	6,71	6,04	11,1%
Operativer Cashflow je Aktie	14,32	11,77	21,7%
Dividende je Aktie	1,00 ¹⁾	1,00	0,0%
Jahresendkurs	90,30	82,30	9,7%
Sonstiges zum Jahresende			
Anzahl der Mitarbeiter	15.686	14.716	6,6%
Anzahl der Aktien	45.453.750	45.422.500	0,1%
Durchschnittliche Anzahl			
der Aktien	45.452.361	45.366.100	0,2%

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

¹⁾vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung

adidas-Salomon SEGMENTINFORMATIONEN in Mio. €

	2003	2002	Veränderung
adidas			
Umsatzerlöse	4.950	5.105	-3,0%
Rohergebnis	2.008	2.004	0,2%
Betriebsergebnis	365	343	6,3%
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende	9.547	8.852	7,9%
Salomon			
Umsatzerlöse	658	684	-3,8%
Rohergebnis	264	279	-5,5%
Betriebsergebnis	35	39	-9,8%
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende	2.829	2.796	1,2%
TaylorMade-adidas Golf			
Umsatzerlöse	637	707	-10,0%
Rohergebnis	290	345	-16,0%
Betriebsergebnis	67	74	-9,2%
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende	1.166	1.078	8,2%



79% /// 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.

11% /// 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.

Wir werden unsere Ziele erreichen.
Weil wir bereit sind, dafür
unser Äußerstes zu geben und
an unsere Grenzen zu gehen.
Egal ob das Ziel der Olympiasieg ist,
die persönliche Bestzeit
oder ein ehrgeiziger
Unternehmenserfolg.
Es ist der Glaube an das Ziel,
der jedem von uns die Stärke gibt.
Der aus einem „wir“ erst
ein Team macht.
Und aus adidas-Salomon ein
Unternehmen, das seit über
80 Jahren Sportgeschichte schreibt.
adidas-Salomon → we will.





Die letzte Instanz



Führungsspieler, Motivator,
Inspirator, Kämpfer, Antreiber...
Manchmal bin ich die letzte
Instanz, die 10 Feldspieler
nach vorne jagt. An ihre Grenzen
und darüber hinaus.
Zum Erfolg. /// Oliver Kahn
Torwart der Deutschen
Fußballnationalmannschaft

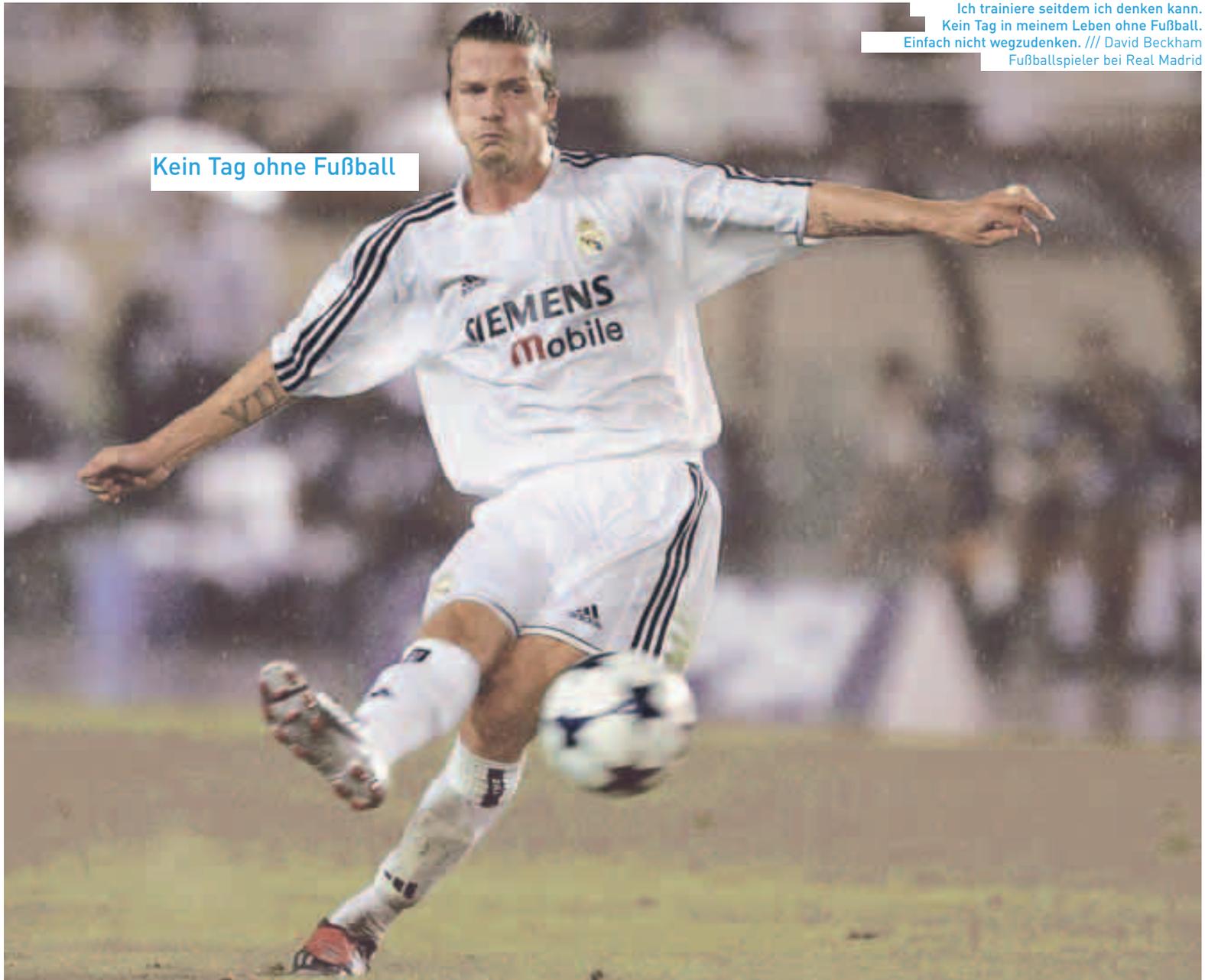
Du kannst alles sein.
Ich war immer ein Kämpfer.
Was immer ich auch tat –
ich wollte der Beste sein.
Lebe deine Träume.
Greife nach den Sternen.
Tim Duncan / Zweifacher
„Most Valuable Player“
der NBA

Nach Sternen greifen



Ich trainiere seitdem ich denken kann.
Kein Tag in meinem Leben ohne Fußball.
Einfach nicht wegzudenken. /// David Beckham
Fußballspieler bei Real Madrid

Kein Tag ohne Fußball





Den Ball beherrschen

Das Schicksal des kleinen Filzballs liegt in meinen Händen. Meinem Arm. Meinem Willen. Denn wer den Ball beherrscht, kontrolliert das Feld. Das Spiel. Den Gegner. /// Justine Henin-Hardenne
Nummer eins der Damen Tennis-Weltrangliste



Jeden Muskel spüren

An die Grenzen gehen. Und darüber. Jeden Muskel spüren, jede Faser, jeden verschluckten Schrei. Und jedes Kilo, das ich mehr stemme. So breche ich Rekorde. Und werde ich Olympiasieger. Zum vierten Mal! /// Pyrros Dimas
Dreifacher Olympiasieger im Gewichtheben

Das richtige Maß an Aggressivität. An den Stangen.
Und dazwischen. Die Ideallinie finden. Das ist mein Leben.
Und mein Talent. Keiner kriegt die Kurve so hin wie ich.
Keiner! /// Janica Kostelic / Dreifache Olympiasiegerin
und Weltmeisterin

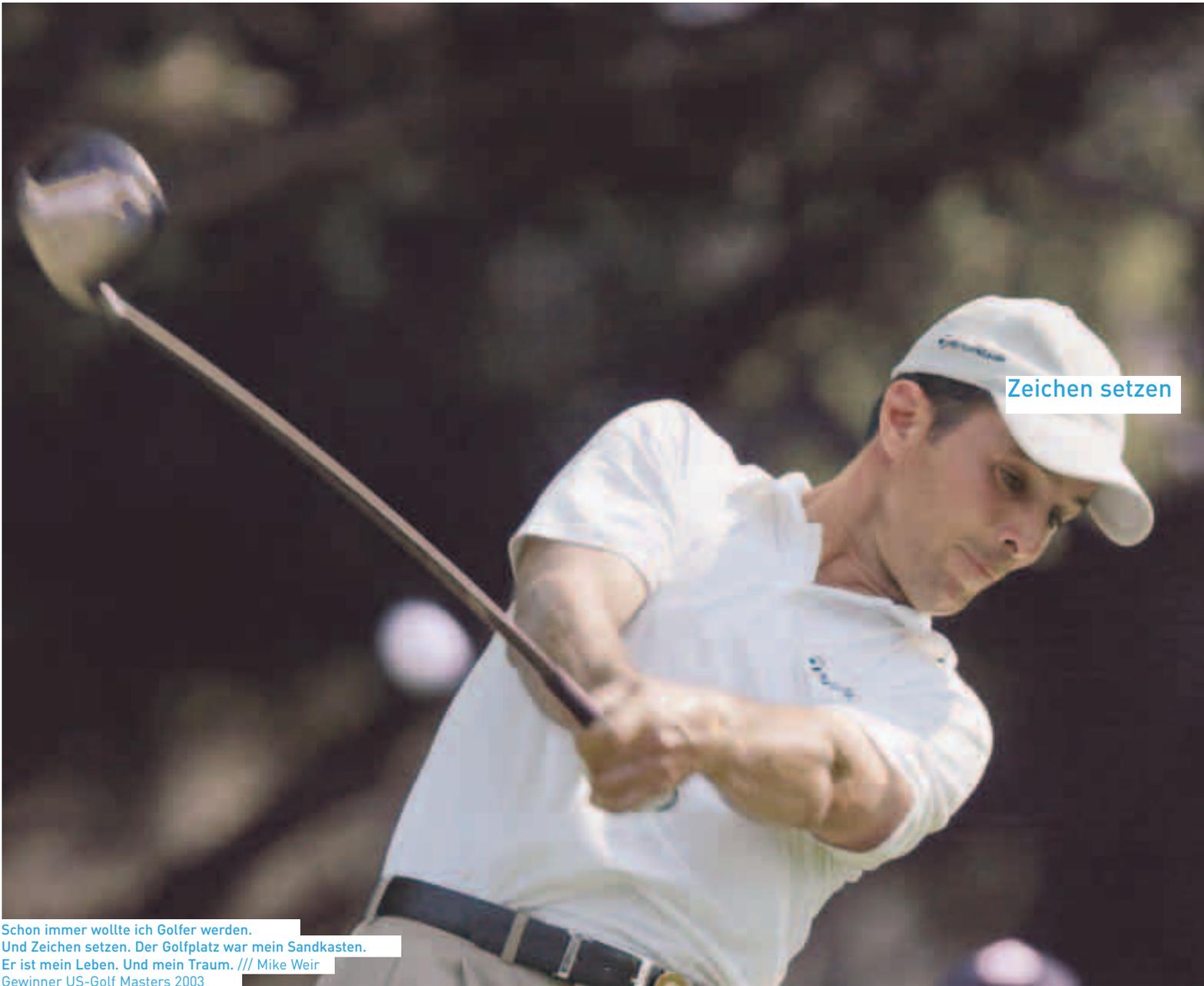
Mein Leben





Ohne Reue

Wenn ich raus auf's Spielfeld gehe, will ich immer der Beste sein. Ich setze mir Ziele. Tue alles um sie zu erreichen. Will als Sportler und Mensch weiterkommen. Ohne Reue aufhören, wissen dass ich das Optimum aus mir und meinen Möglichkeiten gemacht habe. Dank meiner harten Arbeit. Und mit Hilfe des Teams. /// Jonny Wilkinson Mitglied der Englischen Rugbynationalmannschaft Weltmeister 2003



Zeichen setzen

Schon immer wollte ich Golfer werden.
Und Zeichen setzen. Der Golfplatz war mein Sandkasten.
Er ist mein Leben. Und mein Traum. /// Mike Weir
Gewinner US-Golf Masters 2003



Gerannt. Geackert. Geschrien.

Gerannt. Geackert. Geschrien. Geschwitzt. Geflucht.
Gebrüllt. Umarmt. Vor Freude. Vor Glück. Denn wir sind am Ziel.
Haben geschafft, was immer nur eine Mannschaft schaffen
kann: Die Weltmeisterschaft. /// Deutsche Damen-Fußballnational-
mannschaft / Weltmeister 2003

Im ewigen Eis kühlen Kopf bewahren. Auf der Suche nach der Ideallinie. Denn es geht um Tausendstel. Ich habe sie gefunden. Perfektion. Einmal? Zweimal? Viermal! Pro Sieg! /// Georg Hackl / Dreifacher Olympiasieger und Weltmeister



Perfektion

Täuschen, warten, provozieren, die Lücke sehen.
Die Finte riechen. Jede Bewegung antizipieren. Wie
lange braucht ein Stich für einen Meter? Und der
Gegner, ihn zu kontern? Es liegt an mir. Und meinem
Willen. /// Kristin Suchorski / Mitglied des
amerikanischen Weltmeisterschaftsteams im Fechten

Finte riechen



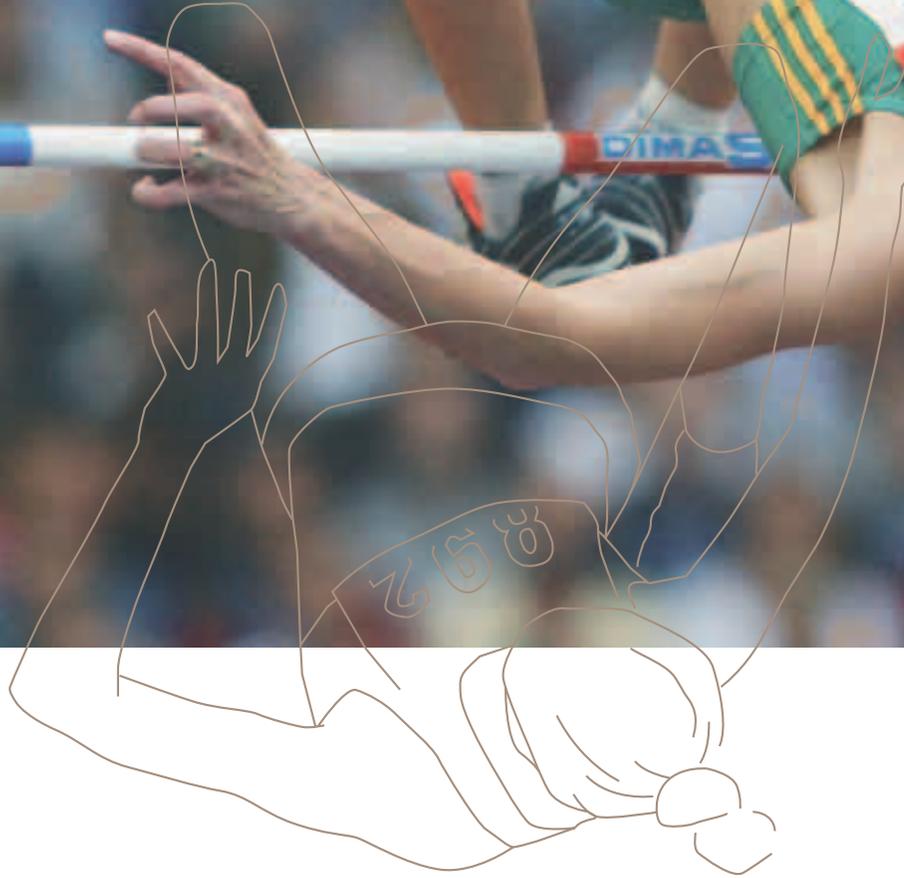
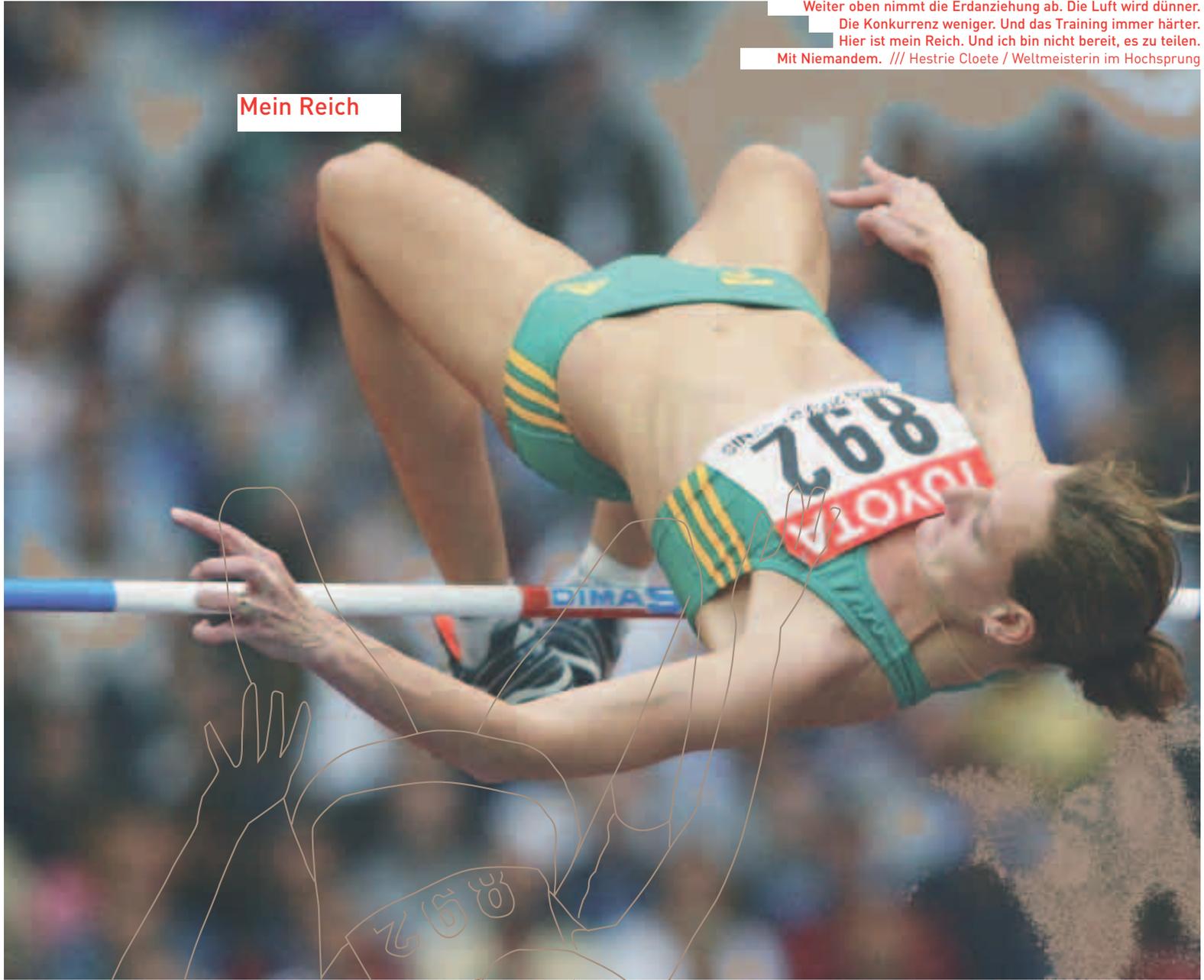
Die Augen auf's Ziel gerichtet. Auf die Gegner.
Warten auf den richtigen Moment. Und dann...
explodieren. Aus dem Windschatten heraus, an allen
vorbei. Schnell, schneller, uneinholbar. Immer
wieder. Gegen die besten der Welt – ich bin einer
davon. /// Erik Zabel / Sechsmaliger Gewinner des
Grünen Trikots bei der Tour de France

An allen vorbei



Weiter oben nimmt die Erdanziehung ab. Die Luft wird dünner.
Die Konkurrenz weniger. Und das Training immer härter.
Hier ist mein Reich. Und ich bin nicht bereit, es zu teilen.
Mit Niemandem. /// Hestrie Cloete / Weltmeisterin im Hochsprung

Mein Reich





10.000 Liter Schweiß

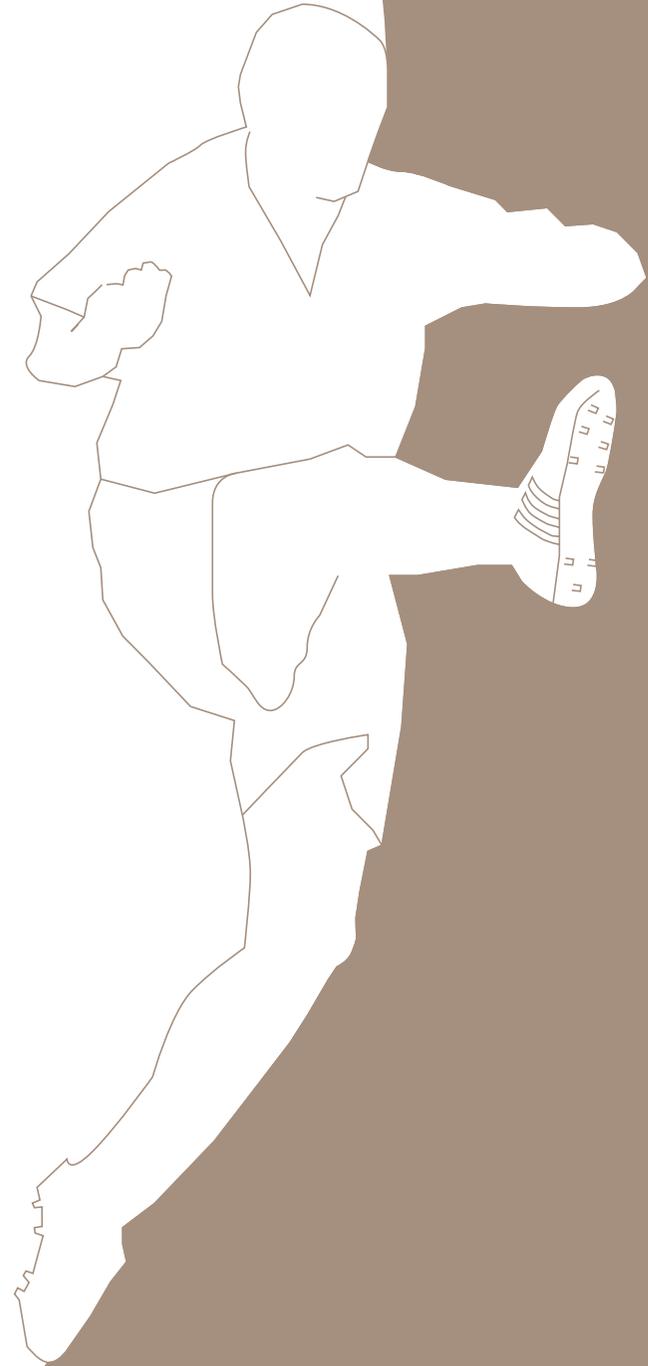
Vor mir noch 1.600 m. Hinter mir 25.000
Stunden Training, 10.000 Liter Schweiß, 320
Paar Schuhe und Taler der Erschöpfung.
Alles nur, um gleich abzuziehen. Das
Feld stehen zu lassen, unwiderstehlich.
Mein Lebenlauf. /// Haile Gebrselassie
Zweifacher Olympiasieger und vierfacher
Weltmeister über 10.000 Meter

A photograph of Zinedine Zidane in a white Real Madrid kit, captured in mid-air performing a bicycle kick. He is holding a soccer ball with both hands, and his body is arched over it. The background is a blurred stadium filled with spectators.

Herz und Verstand

Um zu gewinnen braucht es mehr
als nur den Fuß. Ohne Herz
und Verstand hast du keine Chance.
Zinedine Zidane / Dreimaliger
Weltfußballer des Jahres

Brief an die Aktionäre /// Seite 18
Corporate Mission Statement /// Seite 24
Standorte /// Seite 26
Operative und Sport-Highlights /// Seite 28
Unsere Aktie /// Seite 30



Der Vorstand von adidas-Salomon /// Es ist unsere Leidenschaft für den Sport, die alles beeinflusst, was wir bei adidas-Salomon tun. Als Team zählen wir heute gemeinsam zu den führenden Anbietern der Sportartikelindustrie.



SEHR GEEHRTE AKTIONÄRE,

leidenschaftliche Sportler lassen sich selbst unter den härtesten Bedingungen nicht von ihrem Ziel abbringen. Wenn ich mir unsere Ergebnisse im Geschäftsjahr 2003 ansehe, kann man das Gleiche zweifelsohne auch von adidas-Salomon sagen.

Der Jahresbeginn 2003 war weltweit von immenser Unsicherheit in Politik und Wirtschaft geprägt. Die ungünstige Währungsentwicklung, insbesondere des Euro im Vergleich zum US Dollar, setzte uns im Laufe des Jahres auf der Umsatzseite stark zu und reduzierte unsere Umsätze um 300 Mio. €. Darüber hinaus mussten wir auch Umsatzrückgänge bei der Marke adidas in Nordamerika und unserer Sport Heritage Division hinnehmen. All diese Einflüsse sollen Ihnen ein Gefühl für die Situation geben, mit der wir uns 2003 konfrontiert sahen.

Was mich an adidas-Salomon jedoch immer wieder beeindruckt, ist die Tatsache, dass wir selbst unter schwierigen Marktbedingungen – oder vielleicht gerade dann – fähig sind, Herausforderungen anzunehmen, Chancen zu nutzen und mit vollem Einsatz auf unsere Ziele hinzuarbeiten. In diesem Sinne konzentrierten wir uns im Jahr 2003 darauf, immer wieder interessante Produktentwicklungen und innovative Neuheiten im Marketing zu bringen und auf der operativen Seite wichtige Fortschritte zu erzielen.

Wir haben im letzten Jahr attraktive neue Produkte eingeführt, darunter die Schuhtechnologien ClimaCool® 2 und a³® Twin Strike, den Roteiro™ Fußball, den Ellipse™ 10.0 Skistiefel und die RAC Eisen. Mit allen diesen Neuheiten erzielten wir bessere Durchverkaufsraten als erwartet und konnten so die Marktpräsenz unserer Marken deutlich verbessern.

Unsere Sportler unterstützten uns dabei und errangen zahlreiche Titel und Medaillen bei den wichtigsten Sportveranstaltungen des Jahres. Zu den Highlights gehörte der Sieg der deutschen Nationalmannschaft bei der Fußball-WM der Damen, der Erfolg von Kim Collins bei den Leichtathletik-Weltmeisterschaften und verschiedene Goldmedaillen für den Schwimmer Ian Thorpe bei den Schwimm-Weltmeisterschaften. Ivica und Janica Kostelic

dominierten bei den Skiweltmeisterschaften, der Golfer Mike Weir siegte im US-Masters Turnier. Darüber hinaus holte sich die Nummer eins der Weltrangliste, Justine Henin-Hardenne, gleich drei Grand-Slam-Titel, und unsere NBA-Stars Tracy McGrady, Tim Duncan und Kevin Garnett waren die Top-Spieler der Liga.

Auf der operativen Seite haben wir in 2003 ebenfalls wesentliche Fortschritte gemacht. Unser erfolgreiches Programm „Winning in Europe“ brachte erste positive Ergebnisse. Der währungsbereinigte Umsatz in der für den Konzern größten und profitabelsten Region Europa stieg um 8 % – unser stärkstes Wachstum seit fünf Jahren, mit dem wir unsere wichtigsten Mitbewerber übertrafen.

Und das ist noch lange nicht alles. Dank der erfolgreichen Zusammenlegung von Mavic und adidas Cycling sind wir jetzt einer der wenigen Allround-Anbieter von Radsportartikeln. Auch unsere neue, in Zusammenarbeit mit Star-Designer Yohji Yamamoto entwickelte adidas Sport Style Kollektion fand großen Anklang. Außerdem konnten wir durch die Emission einer Wandelanleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € und eines Schuldscheindarlehens in Höhe von 175 Mio. US \$ die Zinsaufwendungen für unsere langfristigen Verbindlichkeiten auf ein niedriges Niveau reduzieren.

Aber ich will auch nicht verhehlen, dass die Geschäftslage in 2003 nicht einfach war. In Nordamerika waren die Ergebnisse von adidas nicht zufriedenstellend. In einem sehr wettbewerbsintensiven Einzelhandelsumfeld und mit einem Überangebot an adidas Produkten in einigen Vertriebskanälen gingen die Umsätze zurück. Ein zusätzlicher Rückschlag für uns war das Ausscheiden meines Vorstandskollegen Ross McMullin aus unserem Konzern als Amerika-Chef aus gesundheitlichen Gründen. Ich freue mich jedoch, dass Erich Stamminger zusätzlich zu seinen Aufgaben als Vorstandsmitglied für Globales Marketing die Position des Präsidenten und CEO von adidas Amerika übernommen hat. Er bringt die Erfahrung und die Fähigkeiten mit, um das zweifellos vorhandene Potenzial der Marke adidas in Nordamerika zu heben.

Ein weiteres wichtiges Thema war die rückläufige Nachfrage bei adidas Sport Heritage, einem Bereich, in dem wir 2001 und 2002 einen starken Aufwärtstrend mit einer Verdopplung des Umsatzes verzeichneten. Diese Entwicklung war jedoch beabsichtigt, um die richtigen Produkte in die richtigen Vertriebskanäle und Märkte zu

lenken und ein Überangebot in anderen zu vermeiden. Diese Maßnahme dient dazu, das Risiko bei trendorientierten Kollektionen, das in unserem Sport Heritage Geschäft wesentlich höher ist als bei unseren leistungsorientierten Produkten, zu limitieren.

Trotz dieser Hindernisse und der schwierigen Marktbedingungen, insbesondere in der ersten Jahreshälfte, lassen unsere finanziellen Ergebnisse in den letzten zwölf Monaten deutliche Fortschritte erkennen. Im Geschäftsjahr 2003 konnten wir unseren währungsbereinigten Umsatz um 5 % steigern, eine Rohertragsmarge auf Rekordniveau verbuchen und unseren bisher höchsten Gewinn ausweisen. Außerdem haben wir unsere Schulden um mehr als 500 Mio. € abgebaut. Diese Leistungen zeigen die Fähigkeit unseres Konzerns, kontinuierlich Spitzenergebnisse liefern zu können.



HERBERT HAINER, 49 /// VORSTANDSVORSITZENDER / DEUTSCHER

We will → Wir werden stets unsere ganze Kraft dafür einsetzen, unsere Grundwerte in jedem Bereich unseres Geschäfts umzusetzen. Leidenschaft, Authentizität und Engagement kennzeichnen unsere Entschlossenheit, uns an die Spitze des Marktes zu versetzen.



GLENN BENNETT, 40 /// GLOBAL OPERATIONS / AMERIKANER

We will → Wir werden unsere Position als Innovationsführer in der Beschaffungskette ausbauen, indem wir für unsere Märkte spezifische Produkte und Lieferarten entwickeln, die die Erwartungen unserer Kunden übertreffen.



MANFRED IHLE, 62 /// RECHT UND UMWELT / DEUTSCHER

We will → Wir werden den künftigen Herausforderungen und Chancen als Team begegnen und den Nutzen für unsere Stakeholder durch faire und nachhaltige Geschäftspraktiken optimieren.



MICHEL PERRAUDIN, 56 /// GLOBAL HUMAN RESOURCES,
KEY PROJECTS & CORPORATE SERVICES / SCHWEIZER
We will → Wir werden auch weiterhin anerkennen, dass unsere
Mitarbeiter die wichtigste Erfolgsquelle sind und jeder Sieg
immer den Anstrengungen des gesamten Teams zu verdanken ist.



ROBIN STALKER, 45 /// FINANZEN / NEUSEELÄNDER
We will → Wir werden unsere Finanzstruktur, unsere Ressourcen und
unsere Performance weiter verbessern, um eine Grundlage
für anhaltendes Wachstum und dauerhaften Erfolg zu schaffen.



ERICH STAMMINGER, 46 /// GLOBAL MARKETING UND NORDAMERIKA / DEUTSCHER
We will → Wir werden in allen unseren Märkten durch
beste Produkte, beste Kommunikation und vor allem durch unsere einzigartige
Leidenschaft für den Sport überzeugen.

Daher ist es mir besonders wichtig, diese Gelegenheit zum Anlass zu nehmen, um allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von adidas-Salomon meinen Dank für ihr großartiges Engagement auszusprechen. Unsere Erfolge in 2003 kamen durch den Einsatz des gesamten Teams zustande, und ich bin überzeugt, dass wir alle Voraussetzungen erfüllen, um unseren Erfolgskurs 2004 fortzusetzen. Mein Dank geht auch an Sie, unsere Aktionäre, für die Unterstützung und das Vertrauen, das Sie uns entgegenbringen.

Jetzt konzentrieren wir unsere ganzen Energien darauf, unsere Position in 2004 noch weiter zu stärken. Mit der Fußballeuropameisterschaft in Portugal und den Olympischen Sommerspielen in Athen stehen zwei international bedeutende Sportveranstaltungen an, bei denen adidas-Salomon zweifellos wieder im Rampenlicht stehen wird. Wir werden zahlreiche neue Produkte vorstellen. Darüber hinaus läuft 2004 unsere weltweite Markenkampagne unter dem Motto „Impossible is Nothing“ an. Sie thematisiert die Einstellung und die Philosophie, die unserer Ansicht nach im Mittelpunkt des Geschäfts und des Sports stehen sollten – das Unmögliche möglich zu machen.

Mit unserem neuen Team werden wir in Nordamerika eine Offensive starten, die die Werte unterstreicht, die die Konsumenten in aller Welt mit dem Namen adidas verbinden. Konkret heißt das: Wir werden unseren Vertrieb gezielter organisieren, unsere Markenbotschaft untermauern und unsere Einzelhandelspräsenz verstärken. In Europa zielen wir auf eine Erweiterung unserer marktführenden Position ab. In Asien und Lateinamerika werden wir auch in diesem Jahr der Sportartikelanbieter mit dem schnellsten Umsatzwachstum bleiben.

Alles in allem werden wir in 2004 unsere Marken stärken, den Gewinn steigern und alles tun, was nötig ist, um für die Zukunft anhaltendes Wachstum sicherzustellen.

Mit freundlichen Grüßen



Herbert Hainer
Vorstandsvorsitzender
März 2004

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 organisatorischen Strukturen verbessern, um den Erwartungen der Konsumenten gerecht zu werden, diese sogar zu übertreffen und ihnen dadurch den höchsten Mehrwert zu schaffen.

→ Wir sind führend in 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 Wettbewerbsposition und Finanzkraft zu verbessern.

→ Mittelfristig haben wir uns zum Ziel gesetzt, unsere führende Marktposition in Europa weiter auszubauen, unseren Marktanteil bei Sportschuhen in den USA zu erweitern und in Asien und Lateinamerika der am schnellsten wachsende große Sportartikelanbieter zu sein.

Das daraus resultierende Umsatzwachstum wird – in Verbindung mit strikter Kostenkontrolle und einer Verbesserung des kurzfristigen Betriebskapitals – eine überproportionale Gewinnsteigerung vorantreiben.

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 Espana S. A. /// Zaragoza / Spanien
- (9) Salomon S. A. /// Annecy / Frankreich
- (10) Salomon Taylor Made Ltd. /// Basingstoke / Großbritannien
- (11) Mavic S. A. /// Annecy / Frankreich
- (12) Cliché S. A. S. /// Lyon / Frankreich

NORDAMERIKA

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

ASIEN

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

LATEINAMERIKA

- (22) adidas Latin America S. A. /// Panama City / Panama

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 115 Tochtergesellschaften. Der Sitz der Konzernzentrale befindet sich in Herzogenaurach, Deutschland. Unsere wichtigsten Konzerngesellschaften sind auf dieser Weltkarte eingezeichnet.



OPERATIVE HIGHLIGHTS 2003 ///



FEBRUAR /// adidas unterschreibt eine langfristige Partnerschaftvereinbarung mit Tim Duncan, dem „Most Valuable Player“ der NBA.



MÄRZ /// Die Salomon S Core-Technologie gewinnt den Preis „Innovation in Surfing“ bei den 2003 Australian Surfing Hall of Fame Awards.



APRIL /// Mavic-adidas Cycling fasst als neue operative Einheit die Aktivitäten des Konzerns im Bereich Straßensport und Mountain Biking zusammen.

AUGUST /// adidas geht mit dem sechsmaligen NBA All-Star Kevin Garnett eine Vereinbarung auf Lebenszeit ein. Zusammen mit Tracy McGrady und Tim Duncan hat adidas damit drei der fünf besten Spieler der Liga unter Vertrag.



SEPTEMBER /// Zum vierten Mal in Folge wird adidas-Salomon in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) aufgenommen. Dieser Index verfolgt weltweit die Performance der in Bezug auf Nachhaltigkeit führenden Unternehmen.



SEPTEMBER /// Neue Produkteinführungen wie das Miscela Women's Set, die HT Eisen und die XD Metallhölzer spielen eine wichtige Rolle bei den starken Ergebnissen von TaylorMade-adidas Golf.



NOVEMBER /// Für seine Leistungen als Unternehmer erhält Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender der adidas-Salomon AG den Bambi, Deutschlands wichtigste Medienauszeichnung, in der Kategorie Wirtschaft.



NOVEMBER /// adidas präsentiert die neue F50 Fußballkollektion. Die dazugehörige Werbekampagne wird von Fußballern wie David Trézéguet, Hernan Crespo, Djibril Cissé und Javier Saviola unterstützt.

NOVEMBER /// Der offizielle Spielball der UEFA EURO 2004™, der adidas Roteiro™, wird von Portugals Nationalspielern vorgestellt.



SPORT-HIGHLIGHTS 2003 ///



FEBRUAR /// Die Geschwister Ivica und Janica Kostelic gewinnen zusammen drei Goldmedaillen bei der Ski-WM in St. Moritz, Schweiz. Insgesamt erringen Salomon Sportler die Hälfte der Goldmedaillen.

FEBRUAR /// Der Basketball-Star Tracy McGrady führt die NBA „Punktepro-Spiel“-Rangliste an und ist „Top Pick“ für das NBA All-Star Spiel.



FEBRUAR /// Candide Thovex gewinnt die Superpipe bei den X-Games in Aspen, Colorado. Beim Skier X gewinnen Salomon Crossmax Fahrer vier der Medaillen in diesem Wettbewerb.



MAI /// Tim Duncan erhält als bester Spieler zum zweiten Mal in Folge die Auszeichnung „NBA Most Valuable Player“ und führt sein Team anschließend zur NBA Meisterschaft.



MAI /// Der von adidas gesponserte AC Mailand gewinnt seinen sechsten UEFA Champions League Titel in Manchester, England, wo adidas den Spielball Finale präsentiert.



JUNI /// David Beckham, der populärste Fußballspieler der Welt, wechselt zu dem von adidas gesponserten Club Real Madrid. Mehr als zwei Milliarden Zuschauer verfolgen die offizielle Vertragsunterzeichnung live im Fernsehen.

JULI /// Bei den offenen Meisterschaften in Sandwich, England, einem der größten Majors weltweit, behauptet TaylorMade-adidas Golf seine Führungsposition bei Drivern, Fairwayhölzern und Eisen.

AUGUST /// Bei der Leichtathletikweltmeisterschaft in Paris gewinnen zahlreiche adidas Sportler Gold, darunter auch der Sprinter Kim Collins (St. Kitts & Nevis) und die Hochspringerin Hestrie Cloete (Südafrika).



SEPTEMBER /// Beim Berliner Inline Skate Marathon sichern sich die SAAB Salomon World Team Skater Juan-Carlos Betancur und Pascal Briand den Sieg und gewinnen damit auch den Grand Prix und die Gesamtwertung des World Inline Cup.



APRIL /// adidas Japan feiert sein fünfjähriges Jubiläum. Seit der Gründung dieser Tochtergesellschaft im Jahr 1998 ist ihr Umsatz auf fast 450 Mio. € gestiegen.



JUNI /// adidas und der nationale chinesische Fußballverband CFA starten eine auf lange Frist angelegte Partnerschaft.



JULI /// adidas unterzeichnet einen Sponsorenvertrag für die UEFA EURO 2004™ in Portugal und ist jetzt Partner aller wichtigen Fußball-Turniere.



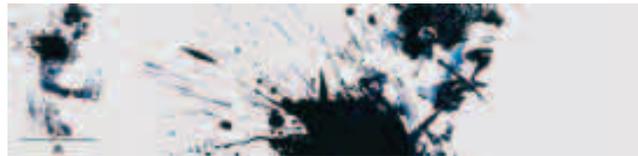
OKTOBER /// adidas Sport Style geht in die dritte Saison mit der Präsentation der Kollektion Frühjahr/Sommer 2004 auf der Fashion Week in Paris. Die neue Kollektion wurde von Yohji Yamamoto kreiert und ist von den bevorstehenden Olympischen Spielen 2004 inspiriert.



NOVEMBER /// Nur acht Monate nach der Grundsteinlegung wird das neue adidas Factory Outlet in Herzogenaurach eröffnet. Unter den Gästen der Eröffnungsveranstaltung sind Uli Hoeneß, Manager von FC Bayern München, sowie die deutschen Nationalspieler Oliver Kahn und Michael Ballack.



DEZEMBER /// Die adidas Print-Werbekampagne zur Rugby-Weltmeisterschaft gewinnt den diesjährigen Epica d'Or, Europas höchste Auszeichnung für die Werbebranche.



DEZEMBER /// Deutschlands zweiter adidas Originals Store wird in München eingeweiht. Weitere Originals Stores eröffnen in Seoul, Singapur, Mailand und Miami.



FEBRUAR /// Mit einer Zeit von 8:04:69 stellt Haile Gebrselassie einen neuen Weltrekord über 2-Meilen auf und siegt im 3000m Lauf bei den Hallenweltmeisterschaften in Birmingham, England. Haile, der erfolgreichste Langstreckenläufer aller Zeiten, hat bis jetzt 17 Weltrekorde gebrochen.



MÄRZ /// Bei der WGC Accenture World Match Play Championship, an der 64 der besten 66 Spieler der Golf-Weltrangliste teilnehmen, stehen die Driver der TaylorMade R500 Series und die TaylorMade RAC Eisen jeweils auf Platz 1.



APRIL /// NBA Top-Spieler Tracy McGrady beendet die Saison mit durchschnittlich 32,1 Punkten pro Spiel.



JULI /// Ian Thorpe gewinnt mit seinem revolutionären adidas JetConcept Ganzkörper-Schwimmanzug drei Goldmedaillen bei den FINA Schwimmweltmeisterschaften in Barcelona.



JULI /// Mavic-adidas Cycling feiert mit dem Ksyrium™ SSC SL Tour de France Laufrad, ein Sondermodell mit der besten Mavic Technologie, bei der hundertsten Tour de France sein dreißigjähriges Tour-Jubiläum.

SEPTEMBER /// adidas ist offizieller Sponsor, Ausrüster und Lizenznehmer der FIFA Fußballweltmeisterschaft der Damen, bei der die von adidas gesponserte deutsche Nationalmannschaft den Titel mit 2:1 gegen Schweden gewinnt.



NOVEMBER /// Die erfolgreichste Spielerin der diesjährigen WTA Tour, die von adidas gesponserte Justine Henin-Hardenne, beendet die Tennissaison als Weltranglisten-Erste.



NOVEMBER /// England siegt im Finale der Rugby-Weltmeisterschaft 2003 nach einem wunderschönen Dropkick der von adidas gesponserten Nr. 10 Jonny Wilkinson in der letzten Minute der Verlängerung.



Unsere Aktie /// NACH ZWEI AUFEINANDER FOLGENDEN JAHREN ALS TOP-PERFORMER DES DAX VERZEICHNETE DIE adidas-Salomon AKTIE IN 2003 ERNEUT EIN ERFOLGREICHES JAHR MIT EINER KURSVERBESSERUNG UM 10%. DIE UMFANGREICHE BERICHTERSTATTUNG DURCH ANALYSTEN IST EIN BEWEIS FÜR DEN STELLENWERT UNSERES UNTERNEHMENS INNERHALB DER FINANZWELT. UNSERE ERFOLGREICHE EMISSION EINER WANDELANLEIHE FAND SOWOHL BEI INVESTOREN ALS AUCH IN DER FINANZWELT POSITIVEN ANKLANG. WIR HABEN DEN AUSSCHÜTTUNGSSATZ DER DIVIDENDE ERNEUT INNERHALB UNSERES ZIELKORRIDORS GEHALTEN UND DAMIT IM JAHR 2003 ERNEUT UNSER ANHALTENDES ENGAGEMENT FÜR UNSERE AKTIONÄRE UNTER BEWEIS GESTELLT.

DIE adidas-Salomon AKTIE

Anzahl Aktien	
Durchschnitt in 2003	45.452.361
zum 31. Dezember	45.453.750 ¹⁾
Aktienart	Nennwertlose Stückaktien
Free Float	100%
Börsengang	17. November 1995
Börsenplatz	Frankfurt
Wertpapiercodes	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.

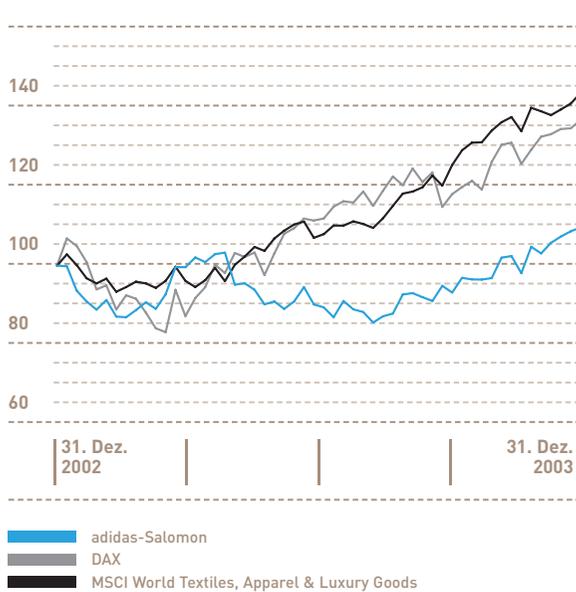
DIE PERFORMANCE DER adidas-Salomon AKTIE UND WICHTIGER INDIZES ZUM 31. DEZEMBER 2003 in %

	1 Jahr	3 Jahre	seit Börsengang ¹⁾
adidas-Salomon	10	37	160
DAX	37	-38	69
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	44	6	43

¹⁾17. November 1995

ERHOLUNG DER AKTIENMÄRKTE IN 2003 /// Die Aktienmärkte entwickelten sich im Verlauf des Jahres 2003 weltweit überwiegend positiv. Obwohl sich die Mehrheit der Aktienkurse und der wichtigsten Indizes zu Anfang des Jahres eher negativ entwickelten, erholten sich die Aktienmärkte im zweiten Quartal und setzten ihren positiven Trend bis zum Ende des Berichtszeitraums fort. Zusätzlich zu verbesserten wirtschaftlichen Aussichten aufgrund von Steuererleichterungen und Zinssenkungen in den USA und Europa war diese Entwicklung größtenteils von den positiven Unternehmensnachrichten der letzten Monate geprägt. Die adidas-Salomon Aktie überflügelte zwar im ersten Quartal des Berichtsjahres sowohl den deutschen Spitzenindex DAX als auch den Morgan Stanley Capital International (MSCI) World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, indem die Hauptwettbewerber des Konzerns vertreten sind, jedoch dämpften unternehmensspezifische Faktoren die Entwicklung unseres Aktienkurses im Vergleich zu Mitbewerbern im Gesamtjahr trotz sich verbessernder Bedingungen auf dem Aktienmarkt.

WÖCHENTLICHE KURSENTWICKLUNG¹⁾



¹⁾Index: 31. Dezember 2002 = 100

HÖCHST- UND TIEFSTKURSE DER adidas-Salomon AKTIE



STABILER KURS DER adidas-Salomon AKTIE IM

ERSTEN QUARTAL ///

Ungewissheit im Zusammenhang mit der geopolitischen Situation im Nahen Osten sowie eine weitere Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Aussichten setzten die Wertpapiermärkte in den ersten drei Monaten des Jahres unter Druck. Der Kurs der adidas-Salomon Aktie gab im ersten Quartal ebenfalls nach und erreichte im Februar nach enttäuschenden Quartalsergebnissen von einigen Sportfachhändlern in den USA sein Jahrestief von 69,53 €. Dieser Rückgang bei der adidas-Salomon Aktie wurde durch Kurssteigerungen im März teilweise ausgeglichen. Der Anstieg beruhte hauptsächlich auf unseren positiven endgültigen Ergebnissen für das Geschäftsjahr 2002 in Verbindung mit der Hoffnung auf ein schnelles Ende des Kriegs im Irak.

ENTWICKLUNG DER AUFTRAGSBESTÄNDE IN DEN USA BEEINFLUSST AKTIENKURS IM ZWEITEN QUARTAL ///

Im zweiten Quartal setzten sich die schwachen weltwirtschaftlichen Bedingungen zunächst fort. Das schnelle Kriegsende im Irak führte jedoch sowohl auf den Wertpapiermärkten als auch bei der adidas-Salomon Aktie zu Verbesserungen. Nach der Veröffentlichung unserer Ergebnisse für das erste Quartal gab der Kurs allerdings wieder nach. Grund dafür war die stagnierende Entwicklung der adidas Auftragsbestände in Nordamerika, über die sich der Markt nach mehreren Quartalen zweistelligen Wachstums enttäuscht zeigte.

AKTIENKURS VERBESSERT SICH IM DRITTEN QUARTAL ///

Im dritten Quartal führten verbesserte Konjunkturaussichten infolge von Zinssenkungen in den USA und Europa zu einer weiteren allgemeinen Erholung der Aktienmärkte. Diese Entwicklung wurde außerdem unterstützt von einsetzendem Optimismus aufgrund von Regierungsreformen sowie von gestiegenem Verbrauchervertrauen in den USA und in Europa. Das Kursniveau der adidas-Salomon Aktie blieb zu Beginn des Quartals weiterhin gedrückt. Zwar führte die Ankündigung der Emission unserer Wandelanleihe zu einem kräftigen, kurzfristigen Anstieg, Informationen über die weitere Verschlechterung der Auftragsbestände in Nordamerika bewirkten Ende September jedoch einen Kursrückgang.

KRÄFTIGER KURSANSTIEG IM VIERTEN QUARTAL ///

Die meisten wichtigen Indizes befanden sich im gesamten vierten Quartal aufgrund der allgemeinen Erholung der weltwirtschaftlichen Bedingungen sowie einer Verbesserung des Verbraucher- und Unternehmervertauens weiterhin im Aufwärtstrend. Der Kurs der adidas-Salomon Aktie legte im Dreimonatszeitraum ebenfalls kräftig zu. Verantwortlich hierfür waren insbesondere sehr gute Quartalsergebnisse, eine weitere Stärkung des Euro gegenüber dem US Dollar und die positiven Aussichten für den Einzelhandel in den USA und in Europa während des Weihnachtsgeschäfts. Infolgedessen erreichte der Aktienkurs am 29. Dezember mit 91,36 € seinen Jahreshöchststand. Zum Ende des Jahres stand der Aktienkurs bei 90,30 €. Dies entspricht einer Verbesserung um 10% gegenüber dem Jahresende 2002. Der DAX legte während des Jahres um 37%, der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index um 44% zu.

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 deutsche Spitzenindex DAX, in dem die 30 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands, darunter auch adidas-Salomon, zusammengefasst sind. Ende 2003 rangierte unsere Aktie laut Angaben der Deutschen Börse in Bezug auf die zwei Schlüsselkriterien Handelsvolumen im 12-Monats-Mittel und Marktkapitalisierung an 19. (2002: 21.) bzw. 23. (18.) Stelle des DAX. Unsere Aktie ist zudem im Dow Jones STOXX, im Dow Jones EURO STOXX und im MSCI World Index enthalten, sowie in den entsprechenden Sektorindizes. Außerdem wurde die adidas-Salomon Aktie in 2003 erneut in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen und wird im FTSE4Good Europe Index geführt. Dies unterstreicht unsere Fähigkeit und Entschlossenheit, mit Engagement im Bereich Umweltverträglichkeit, positiven Stakeholder-Beziehungen und dem überzeugten Einsatz für Menschenrechte erstklassige finanzielle Ergebnisse zu erzielen.

UMFANGREICHE UND POSITIVE BERICHTERSTATTUNG DURCH ANALYSTEN /// Im Jahr 2003 gaben mehr als 40 Bankanalysten regelmäßig Unternehmensstudien über adidas-Salomon heraus. Dies stellt einen Anstieg gegenüber dem Vorjahr dar und ist ein weiterer Beweis für den Stellenwert unseres Unternehmens innerhalb der Finanzwelt. Die Mehrheit der Analysten (58%) haben in ihrem letzten Bericht im Zwölfmonatszeitraum unsere Aktie zum „Kauf“ empfohlen. 36% empfahlen das „Halten“ unserer Aktie. Nur 6% ordneten unsere Aktie in die „Verkaufen“-Kategorie ein.

ERFOLGREICHE EMISSION EINER WANDELANLEIHE /// Anfang Oktober platzierten wir erfolgreich eine Wandelanleihe in Höhe von 400 Mio. €. Diese wurden von den entsprechenden Investoren, Aktionären und der Finanzwelt im Allgemeinen positiv aufgenommen, wie auch der Anstieg des Aktienkurses um 5% am Tag der Ankündigung zeigte. Darüber hinaus konnten wir aufgrund der starken Nachfrage am Markt einen günstigen Zinssatz für den Kupon von 2,5% p.a. festlegen und damit von den zu diesem Zeitpunkt niedrigen Zinssätzen profitieren. Die Wandelanleihe zum Wandlungskurs von 102,00 € ist mit einer Wandelprämie von 40% gegenüber dem Aktienkurs von 72,86 € am 27. August 2003, dem Tag der Emission, ausgestattet. Das Wandlungsrecht kann bei Erfüllung von bestimmten Bedingungen in Bezug auf Aktienkursentwicklung, Entwicklung der Wandelanleihe und bestimmte andere Ereignisse eine Fusion oder andere Reorganisationen ausgeübt werden (siehe Erläuterung 15). Die Wandelanleihe wurde am 10. Oktober 2003 an der Frankfurter Börse zum Handel zugelassen.

DIVIDENDE VON 1,00 € INNERHALB DES ZIELKORRIDORS DES KONZERNS /// Der Vorstand der adidas-Salomon AG wird der Hauptversammlung am 13. Mai 2004 für das Geschäftsjahr 2003 eine Dividende von 1,00 € vorschlagen. Dieser Vorschlag entspricht einer Ausschüttungssumme von rund 45 Mio. € und einem Ausschüttungssatz von 17%. Darin zeigt sich, dass wir nach wie vor fest entschlossen sind, die Finanzlage des Konzerns zu verbessern und unseren Aktionären gleichzeitig eine deutliche Wertschöpfung zu sichern. Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung ist 2003 das achte Jahr in Folge, in dem wir eine Dividende innerhalb oder oberhalb des in unserer Dividenstrategie definierten Zielkorridors ausgeschüttet haben. Diese Strategie sieht einen Ausschüttungssatz zwischen 15% und 20% des Konzerngewinns vor.

AKTIONÄRSSTRUKTUR NIMMT AN INTERNATIONALITÄT ZU /// Entsprechend der Anzahl der Einladungen zur Hauptversammlung im Mai 2003 schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre auf derzeit rund 95.000. Die letzte Aktienbesitzanalyse im Mai 2003 ergab einen anhaltenden Trend zur zunehmenden Internationalisierung. Bei den uns bekannten institutionellen Investoren, die 82% (2002: 76%) der 45,5 Millionen der sich im Umlauf befindlichen Aktien des Konzerns besitzen, sind Nordamerikaner am stärksten vertreten. Ihr Anteil stieg auf 34% (2002: 31%). Auf deutsche institutionelle Anleger entfallen 16% (2002: 19%) der ausgegebenen Aktien. Investoren in anderen europäischen Ländern halten 28% (2002: 22%) der adidas-Salomon Aktien. Der Anteil anderer ausländischer Aktionäre blieb mit 4% konstant. 13% (2002: 19%) der ausgegebenen Aktien befanden sich im Besitz von uns nicht näher bekannten Investoren. Bei dieser Gruppe handelt es sich hauptsächlich um private Aktionäre. Die derzeitigen Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats von adidas-Salomon besitzen nach wie vor weniger als 5%. Angaben zu Aktientransaktionen des Managements werden im Corporate Governance Bereich auf unserer Internetseite www.adidas-Salomon.de veröffentlicht.

AUSBAU DER INVESTOR RELATIONS AKTIVITÄTEN ///

Es bleibt eines der vorrangigen Ziele von adidas-Salomon, Qualität und Häufigkeit unseres Dialogs mit privaten und institutionellen Investoren weiter zu verbessern. Im Verlauf des Jahres 2003 haben sowohl das Management als auch das Investor Relations Team von adidas-Salomon zu einer Vielzahl von Themen auf zahlreichen Konferenzen gesprochen und mehr als 400 Einzelgespräche mit Analysten und institutionellen Anlegern geführt. Darüber hinaus haben wir verstärkt an Präsentationen für private Anleger teilgenommen und uns mehrmals mit verschiedenen Aktionärsvertretern getroffen. Im September 2003 haben wir Analysten und Investoren zu unserem vierten jährlichen „Investor Day“ in unsere Konzernzentrale nach Herzogenaurach eingeladen. Dort wurden neben unseren neuesten Innovationen, Markenkonzepten und Produktkollektionen auch die derzeitigen Ziele und Strategien des Konzerns präsentiert. 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 sowie die Hauptversammlung live im Internet. Archivierte Versionen dieser Veranstaltungen sowie alle relevanten Informationen sind jederzeit abrufbar.

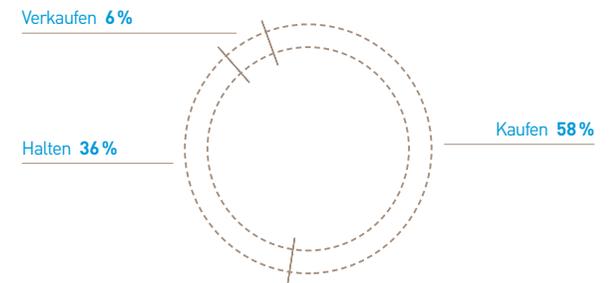
KENNZAHLEN ZUR AKTIE AUF EINEN BLICK

	2003	2002
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (vor Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte)	€ 6,71	6,04
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (nach Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte)	€ 5,72	5,04
Verwässertes Ergebnis je Aktie	€ 5,72	5,04
Jahresendkurs	€ 90,30	82,30
Jahreshoch	€ 91,36	88,95
Jahrestief	€ 69,53	64,28
Dividende	€ 1,00 ¹⁾	1,00
Dividendensumme	€ 45.453.750	45.422.500
Ausschüttungsquote	% 17	20
Dividendenrendite (12-Monatsdurchschnitt)	% 1,29	1,27
Eigenkapital pro Aktie	€ 29,83	23,81
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende	15,79	16,33
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag	Aktien 398.483	307.403
Marktkapitalisierung am Jahresende	in Mio. € 4.104	3.738
Rang im DAX²⁾ am Jahresende nach Handelsvolumen	19	21
Marktkapitalisierung	23	18

¹⁾Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung

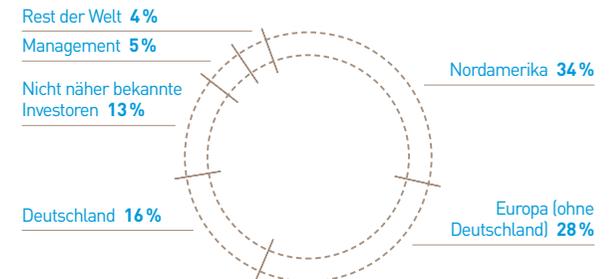
²⁾Wie von der Deutschen Börse veröffentlicht

EMPFEHLUNGEN DER ANALYSTEN¹⁾



¹⁾Am Jahresende

AKTIONÄRSSTRUKTUR¹⁾



¹⁾Stand Mai 2003

Mein Auftrag: Stehen zu bleiben. Länger
als meine Gegnerin. Mein Rezept? Trainieren,
trainieren, trainieren. Kraft, Schnelligkeit,
Ausdauer, Kombination, Reaktion.
Immer wieder. Immer mehr. Das hilft.
Nur nicht meinen Gegnerinnen. /// Laila Ali
IBA-Weltmeisterin im Super-Mittelgewicht

Stehen bleiben



Konzernstrategie /// Seite 36

Unsere Marken und Divisionen /// Seite 38

adidas Sport Performance /// Seite 40

adidas Sport Heritage /// Seite 44

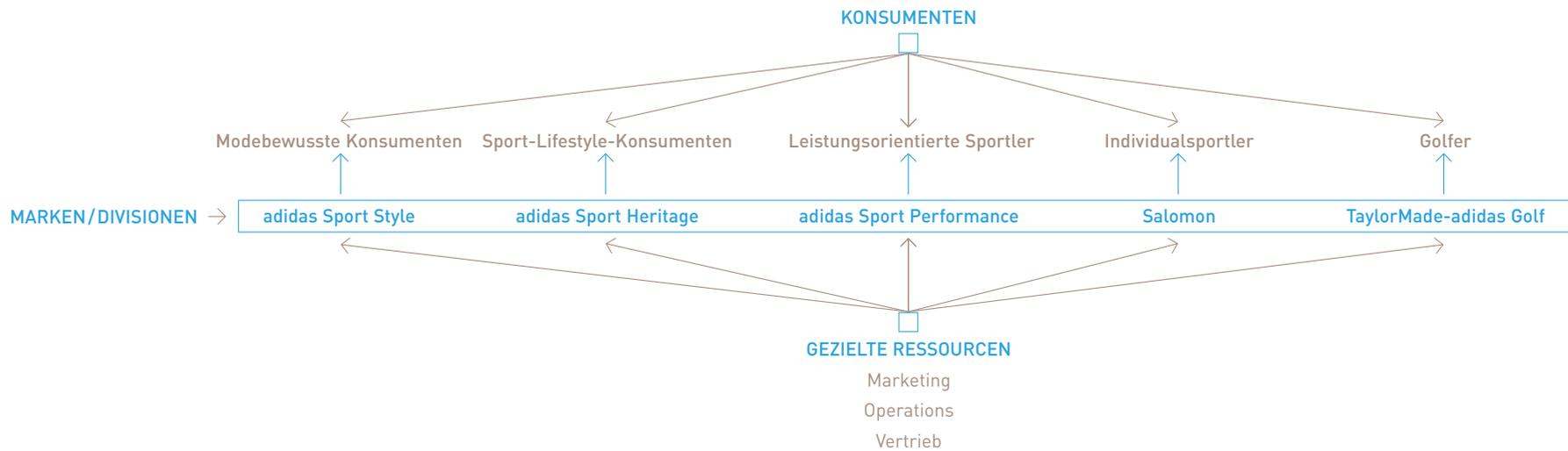
adidas Sport Style /// Seite 48

Salomon /// Seite 52

TaylorMade-adidas Golf /// Seite 56

Markenstrategien /// Seite 60





Unsere Strategie /// Das Ziel von adidas-Salomon ist die Führungsposition im Sportartikelmarkt. 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 Schaffung einer starken Marke. adidas-Salomon verfügt über eine einzigartige Konzernstruktur, die es uns erlaubt, unsere Markenwerte gezielt mit den Erwartungen und Aspirationen der Konsumenten in Einklang zu bringen. In diesem Sinne haben wir uns bewusst von der üblichen Dreiteilung in die Bereiche Schuhe, Bekleidung und Zubehör abgewandt und uns dadurch einen deutlichen Wettbewerbsvorteil verschafft.

AUSBAU DER FÜHRENDE STELLUNG BEI DESIGN UND INNOVATION /// Kaufverhalten und Markenbewusstsein bei Sportartikeln werden stark von hochaktuellem Design und marktführenden Technologien beeinflusst, die den Konsumenten beeindrucken und überzeugen. Bei adidas-Salomon entwickeln wir deshalb laufend neue, interessante Designs und Technologien. Um das Interesse der Konsumenten zu wecken und unsere Führung in Sachen Innovation unter Beweis zu stellen, beabsichtigen wir, pro Jahr mindestens eine wichtige neue Technologie oder technische Weiterentwicklung auf den Markt zu bringen. Für 2004 stellen wir mehrere bedeutende, neue Technologien vor (siehe Konzernlagebericht/Ausblick). Der Roteiro™ beispielsweise ist ein mit einer bahnbrechenden, neuen thermischen Klebtechnik hergestellter Fußball, der seine Premiere bei der UEFA EURO 2004™ Fußball-Europameisterschaft erleben wird. Unser Ground Control System™, die erste bedeutende, gemeinsam entwickelte Technologie für Adventure-Produkte von adidas und Salomon, beruht auf einem einzigartigen Fersendämpfungsmechanismus für unebenes Gelände. Eine weitere Marktneuheit ist unsere schnürungslose Technologie, die in unserem Aufsehen erregenden neuen T-MAC 4 Basketballs Schuh zum Einsatz kommen wird.

FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN ALLEN WICHTIGEN ABSATZMÄRKTEN /// Wir wollen zu den Besten gehören. Unser Ziel ist es, in allen unseren Absatzmärkten und Kategorien die Nummer eins oder zumindest die Nummer zwei zu sein. Geografisch betrachtet setzen wir zunächst in unserem Heimatmarkt 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 vorrangiges Ziel darin, währungsneutrales Gewinnwachstum für alle Marken zu erzielen und, innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre, unseren Marktanteil deutlich zu steigern. In Asien wollen wir uns mit Spitzenpositionen in allen wichtigen Absatzländern der Region als Marktführer etablieren. Und in Lateinamerika ist es unser erklärtes Ziel, in den nächsten fünf Jahren weiterhin der Sportartikelanbieter mit dem stärksten Umsatzwachstum zu bleiben.

OPERATIONALE STÄRKE /// Großartige Produkte und ein erstklassiges Marketing sind absolute Voraussetzungen für den Erfolg in unserer Branche. Ausschlaggebend für ein gutes Geschäft sind jedoch auch kontinuierlich fristgerechte Lieferungen an den Einzelhandel, garantiert beste Qualität und die Bereitschaft, für unsere Konsumenten das entscheidende Mehr an Leistung zu bringen. Unser Hauptaugenmerk gilt vor allem Verbesserungen der Produktqualität und -auslieferung im Bereich Bekleidung. Zu diesem Zweck haben wir unsere neue „Apparel Breakthrough“-Strategie initiiert, die bereichsübergreifende Teams im gesamten Konzern zur Verbesserung innerhalb dieser wichtigen Produktkategorie nutzt. Unsere erfolgreichen Bemühungen um eine rationellere, bedarfsgerechtere globale Beschaffungskette, unser Einsatz für hohe Sozial- und Umweltstandards sowie unsere Verpflichtung zu einem erstklassigen Kundenservice sind nur einige Beispiele für unser Streben nach operativer Stärke.

SCHWERPUNKT FINANZKRAFT /// Ein gesundes Umsatz- und Gewinnwachstum ist unverzichtbar, wenn wir der führende Sportartikelhersteller der Welt werden wollen. Es gibt darüber hinaus jedoch auch noch andere Kriterien, auf die wir Wert legen. Die für uns wichtigsten Indikatoren neben Umsatz und Gewinn sind hier die operative Marge, das kurzfristige Betriebskapital und die Finanzverbindlichkeiten. Bezüglich unserer operativen Marge haben wir uns für 2004 eine deutliche Verbesserung zum Ziel gesetzt und sind überzeugt, in dieser Kategorie über die nächsten drei bis fünf Jahre unter den Branchenbesten zu stehen. Strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals bleibt weiterhin ein Fokus. Darüber hinaus werden wir unsere Finanzkraft durch eine fortlaufende Reduzierung unserer Finanzverbindlichkeiten weiter optimieren.



adidas

adidas Sport
Performance ///

adidas Sport
Heritage ///

adidas Sport
Style ///

Dies ist die größte adidas Division (83% der adidas Umsatzerlöse), und die Produkte sind „engineered to perform“ („entwickelt für Leistung“) für Sportler jeden Niveaus. Technologische Innovation und Leidenschaft für Leistung sind die Eckpfeiler dieser Division.

Mit den Produkten dieser Division erreicht die einzigartige und authentische Tradition von adidas den Sport-Lifestyle-Markt. Der Umsatz von Sport Heritage macht derzeit 17% der adidas Umsätze aus.

Diese Division brachte ihre ersten Produkte in 2003 auf den Markt. Sie richtet sich an die steigende Anzahl kosmopolitischer Konsumenten, die an exklusiven modischen Produkten mit relevanten und differenzierenden Charakteristiken interessiert sind.

Produktportfolio /// 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.



Salomon

Salomon ///

Mavic-adidas
Cycling ///

Bonfire ///

Arc'Teryx ///

Cliché ///

TaylorMade-
adidas Golf

TaylorMade ///

adidas Golf ///

Maxfli ///

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, alternativen Sportarten sowie bei Softgoods aus. Alle Produkte sind äußerst innovativ und leistungsorientiert.

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. Schuhe, Bekleidung und Zubehör.

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

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

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

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

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

Maxfli entwirft und entwickelt hochwertige Golfbälle und -accessoires.



adidas Sport Performance

Schneller und länger laufen. Kräftiger und weiter schlagen. Höher und schneller springen. Wir wollen die Besten sein, die Nummer eins – mit Spitzenprodukten für Spitzenleistungen in allen Bereichen des Sports. Mehr als jede andere Sportmarke der Welt sind wir bestrebt, Sportlern mit unseren Produkten zu persönlichen Bestleistungen zu verhelfen. Aufgrund unserer einmaligen Geschichte, unserem unvergleichlichen Know-how und unserer umfassenden Erfahrung haben wir ein außergewöhnlich gutes Verständnis für leistungsbezogene Produkte entwickelt. Diese „Performance-Produkte“ wenden sich an alle, deren Leidenschaft und Inspiration der Sport ist – vom Topathleten bis zum Freizeitsportler.





Ort: Paris, 25.08.2003, 22:10 Uhr
Rennen: 100 Meter Finale Herren
Zeit: 10,07 Sekunden, Gold für Kim Collins
Ausrüster: adidas



adidas Sport Performance

Diese Division umfasst bahnbrechende Technologien wie ClimaCool®, a3®, die Predator® Fußballschuhfamilie sowie das neue Ground Control System™, und unseren neuen JetConcept Ganzkörperanzug. Mit unseren Performance-orientierten Produkten wollen wir die Leistungsfähigkeit von Sportlern jeden Niveaus erhöhen und ihren speziellen Bedürfnissen gerecht werden.

FORMOTION™ ANZUG

Eng anliegender Sprint-Anzug mit spezieller Gewebeeinlage, die sich nur vertikal dehnt und die sportspezifischen Bewegungen des Athleten unterstützt.



adiStar LIGHTSPRINT

Top-Sprintschuh mit sieben auswechselbaren Spikes im Vorfußbereich und einer durchgehenden Pebax-Spikeplatte mit strategisch platzierten Aussparungen zur Gewichtsreduzierung. Die Streifen im Mittelfußbereich sind aus hitzereflektierendem Material.





adidas Sport Heritage

Sportschuhe und Sportbekleidung trägt man heute nicht nur auf dem Fußballfeld, auf der Tartanbahn oder auf dem Tennisplatz. Sportliche Outfits gehören inzwischen zur typischen Straßenkleidung junger Leute. Die Sport Heritage Division von adidas verbindet die authentische Vision und Leidenschaft, mit der Adi Dassler vor mehr als 75 Jahren zum Sport kam, mit dem dynamischen Lifestyle von heute. Das Ergebnis ist eine perfekte Kombination aus jahrzehntelanger Sporttradition und internationalem Street-Style. Die Kollektion richtet sich an Trendsetter und junge Leute in aller Welt, die die von unseren unverwechselbaren Originalen inspirierten Produkte mit Begeisterung kaufen und tragen.

Ort: Madrid, 15.06.2003, 9:45 Uhr
Straße: Carrer de Valencia
Anlass: Warten auf Julio
Ausstatter: adidas





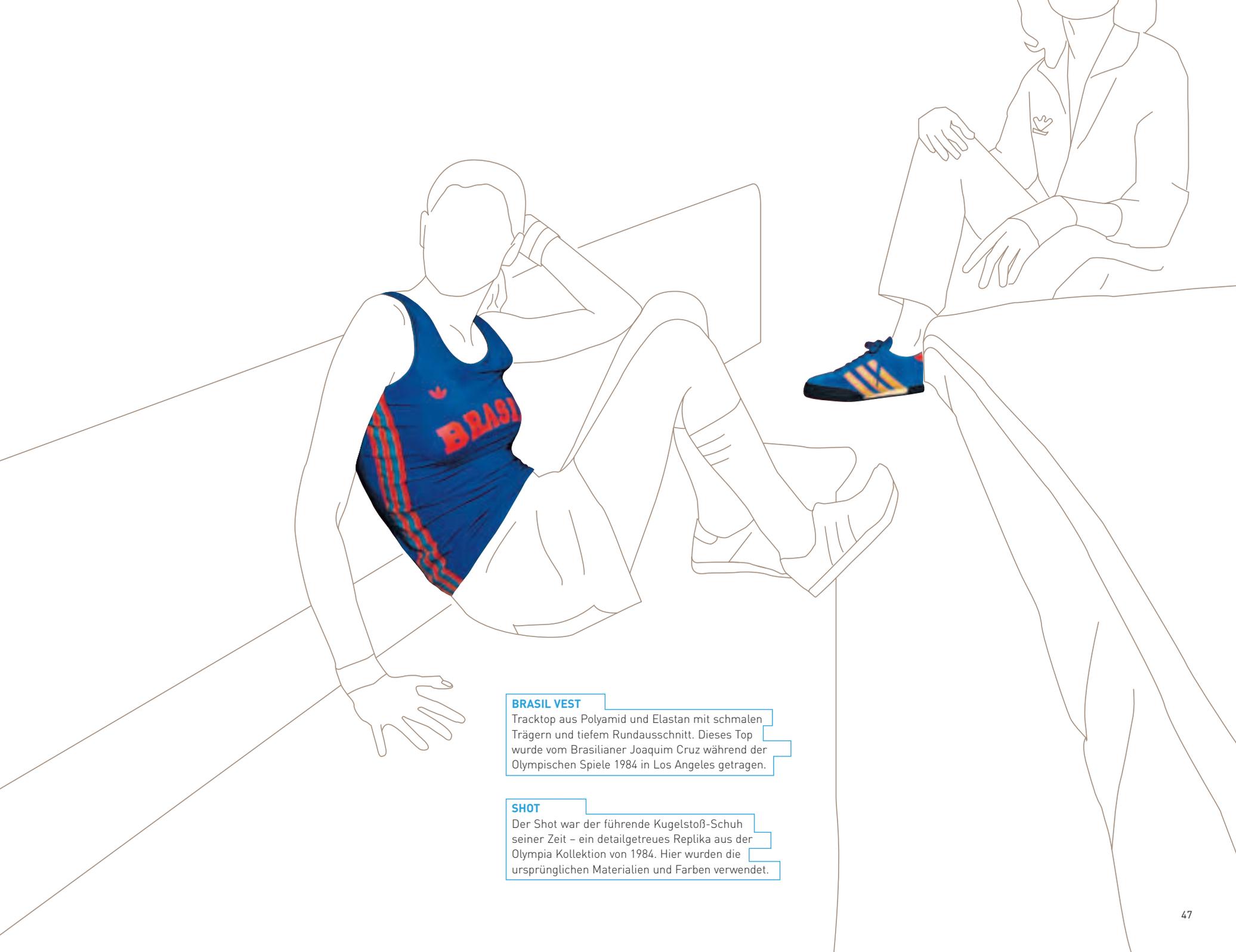
adidas Sport Heritage

„Einst innovativ, jetzt klassisch, immer authentisch“, das ist die adidas Sport Heritage Division. Ohne Inspiration geht nichts. Bei uns gründet alles auf Tradition und hinter allem steht eine Geschichte. Im Jahr 2004 dienten uns Trends ausgehend von den Olympischen Sommerspielen 1972 und 1984 als Inspiration. Bei Sport Heritage sind Produkte detailgetreue Neuauflagen klassischer Modelle (re-introduced – wieder eingeführt), neue auf originalen Sportprodukten basierende Modelle, aktualisiert mit neuen Farben, Materialien und Details (re-interpreted – neu interpretiert), oder neue, einfach nur von Stilrichtung und Verarbeitung des alten adidas Originals inspirierte Produkte für den Lifestyle von heute (re-designed – neu gestaltet).



1972 MÜNCHEN TASCHE

Diese große, rechteckige Team-Tasche aus PU-Leder ist eine genaue Kopie der original Sporttasche zur Olympiade 1972 in München.



BRASIL VEST

Tracktop aus Polyamid und Elasthan mit schmalen Trägern und tiefem Rundausschnitt. Dieses Top wurde vom Brasilianer Joaquim Cruz während der Olympischen Spiele 1984 in Los Angeles getragen.

SHOT

Der Shot war der führende Kugelstoß-Schuh seiner Zeit – ein detailgetreues Replika aus der Olympia Kollektion von 1984. Hier wurden die ursprünglichen Materialien und Farben verwendet.



adidas Sport Style

Sport-Fashion ist aufregend, einzigartig und inspirierend. Es ist die Schnittstelle zwischen Modebegeisterung und Leidenschaft für den Sport und ein immer wichtiger werdender Teil der Sportartikelindustrie. Die Zielgruppe sind besonders modebewusste Konsumenten, die eher über 25 Jahre alt sind. Die Kollektion basiert auf einer einmaligen Partnerschaft mit dem Star-Designer Yohji Yamamoto. Die Zielgruppe sind kosmopolitische Konsumenten, die an exklusiven, modischen Produkten mit relevanten und differenzierenden Charakteristiken interessiert sind.



Ort: Berlin, 5.11.2003, 14:50 Uhr
Studio: Potsdamer Platz
Anlass: Styling Session für Musikvideo
Ausstatter: adidas



adidas Sport Style

adidas Y-3 ist die Zukunft von Sportswear. Einflussreiches Design und neue Technologien kombiniert mit höchsten Qualitätsstandards zeichnen Y-3 klar von anderen Sportswear-Linien aus. Hier verbindet sich modische Eleganz mit sportlicher Funktionalität zu edler, täglicher Sportswear, wie es sie nie zuvor gab.

EXKLUSIVES STRICK-OBerteil FÜR DAMEN

Ein Damen-Oberteil in feinem Strick mit der Yohji Yamamoto typischen 3-Streifen Ausführung.





WALLET L STRIPES

Geldbeutel aus Leder, der durch eine zusätzliche Kettenkonstruktion leicht zu befestigen ist. Die interessante Logo-Grafik wurde durch die Kunst von „Vasereli“ inspiriert.

Bei Salomon dreht sich alles um Freedom-Action-Sport, um individuelle Sportarten ohne strenge Regeln, um ein Off-Road-Erlebnis, ein Gleiten in neue Abenteuer, um Erfolg in einer ganz speziellen Nische. Ob im Schnee, im Gelände, im Gebirge, auf der Straße oder dem Wasser – Salomon Produkte wenden sich an alle Konsumenten, die mit Stil auf der Suche nach uneingeschränkten Erlebnissen und Unternehmungen sind. Individuell wie sie sind, suchen diese Sportler nach Marken abseits des generellen Trends. Daher ist der Erfolg bei diesen Konsumenten an eine Multi-Marken-Strategie geknüpft. Mit Mavic, Bonfire, Arc’Teryx und Cliché verfügt Salomon über ein einzigartiges Markenportfolio, das neue Wege beschreitet und neue Standards setzt.



Ort: Neuseeland
Berg: Mount Cook
Anlass: Thrill & Fun
Equipment: Salomon

Produktinnovationen haben bei Salomon oberste Priorität. Dies ermöglicht es uns, eine in der Wintersportindustrie einzigartige Produktpalette anzubieten. Auch für das schnelle Umsatzwachstum bei Sommersportprodukten ist die fortwährende Innovationsfähigkeit ein entscheidender Faktor.

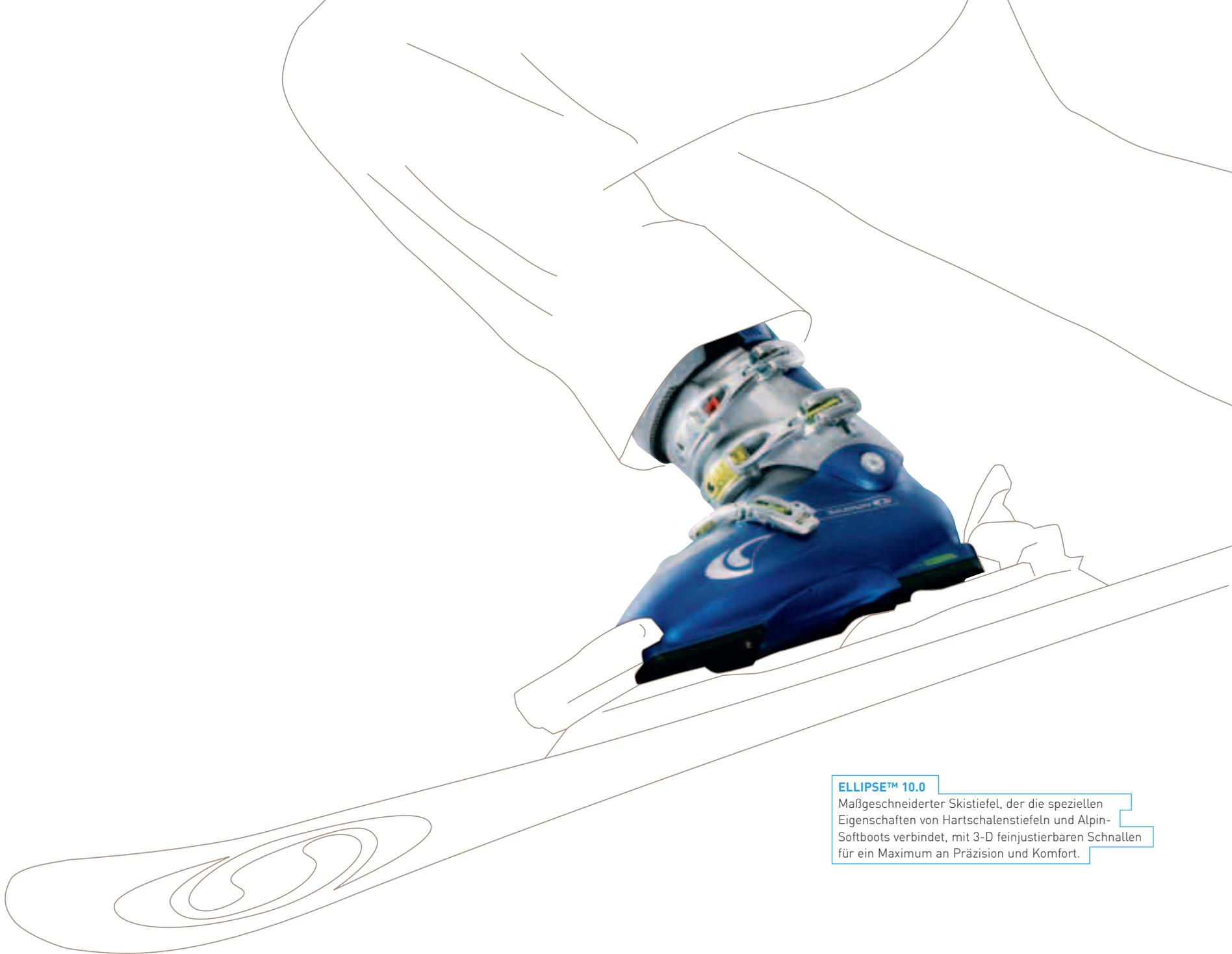
CROSSMAX® 10

Skier-X Carving Ski mit den besten Salomon Technologien, wie zum Beispiel dem Pilot® Bindungssystem und den Prolink® Dämpfungselementen.

WHISTLER

Eine leichte und wasserabweisende Jacke mit wärmendem Primaloft® Futter. Atmungsaktive Stretchmaterialien bieten zusätzlichen Komfort.





ELLIPSE™ 10.0
Maßgeschneiderter Skistiefel, der die speziellen Eigenschaften von Hartschalenstiefeln und Alpin-Softboots verbindet, mit 3-D feinjustierbaren Schnallen für ein Maximum an Präzision und Komfort.



TaylorMade-adidas Golf

Die Leistungen der besten Golfspieler der Welt sprechen für die Qualität der Schläger von TaylorMade-adidas Golf: TaylorMade lag bei der PGA Tour 2003 zum zweiten Mal in Folge bei Drivern, Fairwayhölzern und Eisen auf Platz eins.



Ort: Sandwich, 17.07.2003, 14:15 Uhr
Event: British Open Championship
Ort: Bunker, Loch 14
Equipment: TaylorMade-adidas Golf

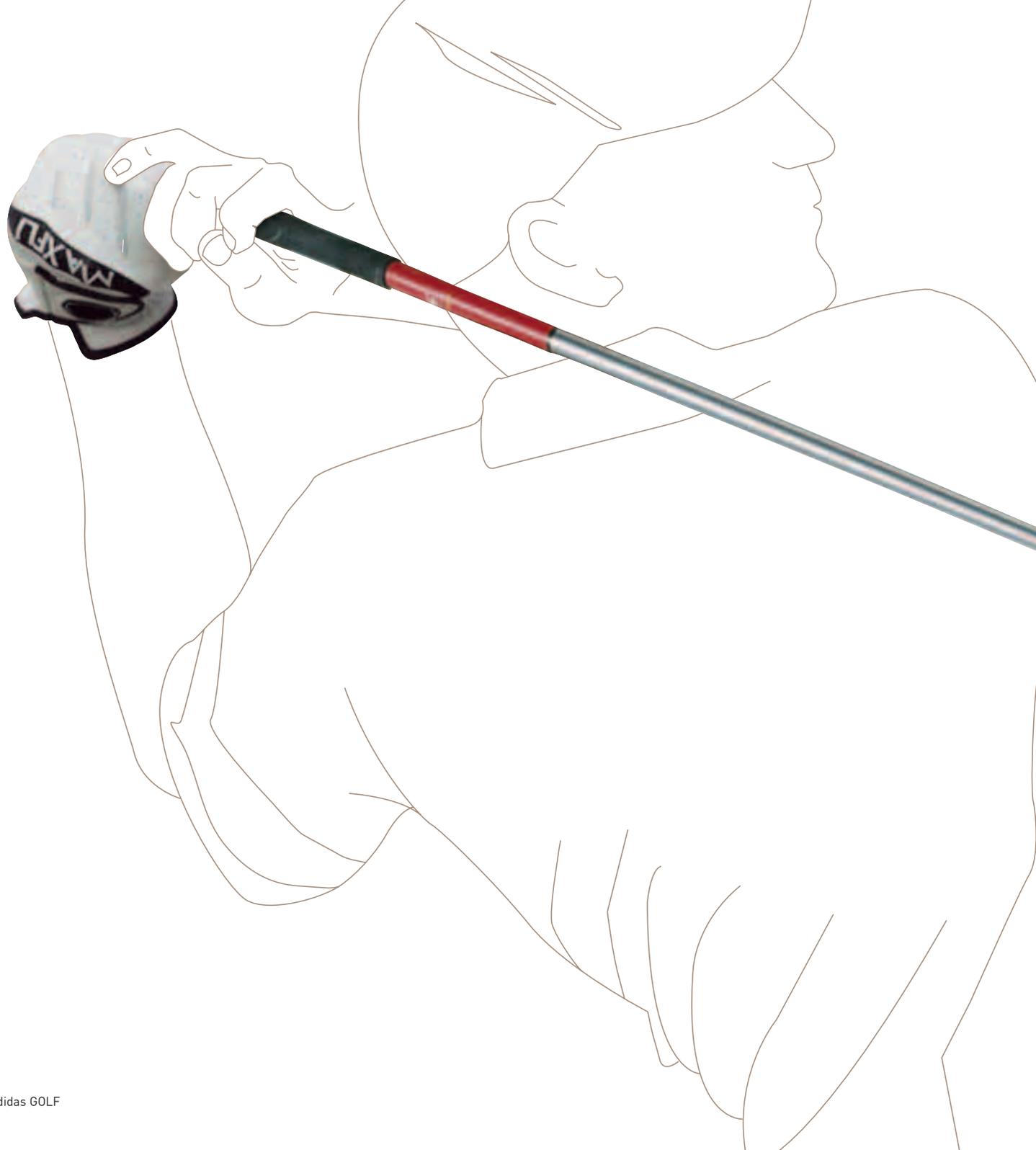
So wie jeder Golfspieler sein Spiel verbessern will, ist es auch der Ehrgeiz von TaylorMade-adidas Golf, sich ständig zu verbessern und Grenzen zu überwinden. Wir wollen wegweisende Technologien und Designs kreieren, die dann zu den absolut führenden Golfprodukten der Welt werden.

TOUR LIMITED GLOVE

Ein Golfhandschuh im traditionellen Design aus hochwertigem Leder. Er ist feuchtigkeitsbeständig und sehr weich, dank der modernen Gerbtechnik von Maxfli.

R580XD

Ein Metallholz, das sogar noch größer, besser und länger ist als die der ursprünglichen TaylorMade R500 Series Driver. Neue Eigenschaften sind unter anderem ein größerer Schlägerkopf und eine längere, höhere Schlagfläche, die für mehr Fehlertoleranz sorgt.





Z-TRAXION 3-STRIPE

Ein adidas Golfschuh, der moderne Performance-Technologien mit einem zeitlos eleganten Schaft verbindet – ein bequemer, sehr griffiger Schuh, der ambitionierte Golfer jeglichen Alters anspricht.

adidas /// adidas IST AUF DIE BEDÜRFNISSE VON DREI SPORTORIENTIERTEN KONSUMENTENGRUPPEN AUSGERICHTET: DIE SPORT PERFORMANCE DIVISION SPRICHT SPORTLER ALLER LEISTUNGSTUFEN AN. SPORT HERITAGE ZIELT AUF TRENDSETTER AB, DIE SPORTLICHE STREETWEAR MIT AUTHENTISCHER HERKUNFT BEVORZUGEN UND 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 GERECHT WERDEN.



adidas /// a^{3°} ULTRARIDE W
LAUFSCHUH

adidas SPORT PERFORMANCE /// adidas Sport Performance bietet attraktive funktionelle Produkte in allen unseren Sportkategorien. Unsere fünf Hauptkategorien sind Running, Fußball, Basketball, Tennis und Training. In all diesen Bereichen nehmen wir den weltweit ersten oder zweiten Platz ein und bringen jede Saison interessante neue Produkte auf den Markt. Für 2004 sind mehrere bedeutende Initiativen geplant, darunter die erste globale Werbekampagne von adidas, mit dem Titel „Impossible is Nothing“, sowie die weitere kommerzielle Umsetzung unserer wichtigsten Technologien, die gezielte Unterstützung der Kategorien Running und Basketball sowie eine starke Präsenz bei der UEFA EURO 2004™ und den Olympischen Spielen in Athen.

IMPOSSIBLE IS NOTHING – DAS UNMÖGLICHE MÖGLICH MACHEN: PHILOSOPHIE VON adidas STEHT IM VORDERGRUND DER adidas MARKENKAMPAGNE 2004 /// adidas begann das Jahr 2004 mit einer ganzjährigen Markenkampagne, die sich ein Merkmal zum Thema gesetzt hat, das adidas mit Sportlern in aller Welt teilt: den Wunsch, Grenzen zu überwinden, die eigene Leistung zu steigern und das scheinbar Unmögliche möglich zu machen. Diese integrierte Kampagne wird von einer speziellen Website unterstützt und umfasst Werbung im Fernsehen, in Printmedien und auf Plakaten sowie Einzelhandels- und PR-Aktionen. Mit dabei sind 22 adidas Sportler aus verschiedenen Sportarten und Regionen, darunter der legendäre Boxer Muhammad Ali, Langstreckenläufer Haile Gebrselassie, Fußball-Superstar David Beckham und NBA-Star Tracy McGrady – Sportler, die die Grenzen des Möglichen in Frage stellen, indem sie Risiken eingehen, Rekorde brechen und Konventionen außer Kraft setzen.

ERWEITERUNG VON CLIMACOOL® UND a^{3°} /// Unsere neuen Produkteinführungen im Bereich Sport Performance basieren vor allem auf zwei starken Markenkonzepten: ClimaCool® und a^{3°}. ClimaCool® ist unser 360°-Ventilationssystem, und für 2004 rechnen wir hier mit dem Verkauf von über vier Millionen Paar Schuhen und fünf Millionen Bekleidungsstücken. a^{3°}, unsere Energiemanagement-Technologie im Sportschuhbereich, werden wir durch neue Versionen ergänzen, um den individuellen Anforderungen von Sportlern noch besser gerecht zu werden.

RUNNING MIT NEUEN TECHNOLOGIEN UND PRODUKTEN AUF DEM WEG ZUR SPITZENPOSITION /// Running ist weltweit der größte Sportschuhsektor und ein Bereich, in dem adidas traditionell stark ist. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, bei Design, Innovation und Performance führend zu sein und dies schließlich auch in Umsatzvolumen umzusetzen. In 2004 bringen wir zwei neue Technologien auf den Markt: a^{3°} ULTRARIDE und das Ground Control System™. a^{3°} ULTRARIDE ist eine neue Zwischensohlentechnologie mit dem branchenweit ersten vollmechanischen Dämpfungssystem, das neue Maßstäbe für optimales Laufempfinden setzt. Das Ground Control System™, in Zusammenarbeit mit Salomon konzipiert, ist eine revolutionäre Entwicklung im Running-Bereich mit einem absolut neuartigen System zum Ausgleich von Bodenunebenheiten. Darüber hinaus werden wir im Jahr 2004 den Runningmarkt durch die Weiterentwicklung unserer drei gut etablierten Produktreihen verstärkt in Angriff nehmen. Die Produktfamilie adiStar umfasst Premium-Produkte mit unserer branchenführenden Technologie, die Supernova-Reihe wartet mit leistungsorientierten Produkten mit unseren bewährten Technologien auf und zur Response-Serie gehören Qualitätsprodukte mit zuverlässigen Technologien. Diese Innovationen und unsere anderen überzeugenden Running-Produkte werden durch intensive weltweite Marketing- und Kommunikationsaktivitäten unterstützt.

BASKETBALL: DIE DREIER-OFFENSIVE /// Basketball ist ein rasant wachsender Bereich in den USA und ein wichtiger Faktor für künftiges Wachstum in der Region. Mit Tracy McGrady (TMAC) sowie den neuen Namen Tim Duncan und Kevin Garnett haben wir nun drei der inspirierendsten NBA-Spieler für unser Basketball-Portfolio 2004 unter Vertrag. Wir werden unsere Stars durch fortlaufende Innovationen effektiv unterstützen und im Jahr 2004 für alle drei Spieler neue Produkte vorstellen. Der T-MAC 4 mit schnürungsloser Technologie wird der weltweit erste Basketballsuh ohne Schnürsystem sein. Tim Duncan wird unsere ClimaCool® Produkte tragen, und wir bereiten zudem die Einführung des ersten nach Kevin Garnett benannten Schuhs vor. Damit bietet adidas in 2004 das umfassendste Basketball-Produktangebot seiner Firmengeschichte an und wird in diesem Bereich ein deutliches Wachstum verzeichnen.

SCHWERPUNKT FUSSBALL /// Die FIFA-Fußballweltmeisterschaft der Damen 2003 bestätigte erneut unsere Führungsposition in dieser Kategorie. Unsere Sponsortätigkeit für Teams wie die deutsche Nationalmannschaft, die bei den Damen den Weltmeistertitel holte, sowie den FC Bayern München, Real Madrid, AC Mailand, Ajax Amsterdam oder Spieler wie David Beckham und Zinedine Zidane stellt unser Geschick bei der Auswahl wichtiger Partner unter Beweis. In 2004 feiern wir das zehnjährige Bestehen der Predator®-Technologie mit dem neuen PredatorPulse™. Außerdem unterstützt die neue F-Line bahnbrechende Spieler wie Cissé und Trézéguet mit Fußballschuhen der nächsten Generation, darunter vor allem der bemerkenswerte F50 mit anpassbarer Einlegesohle, geteilter Außensohle und Schnellschnürsystem. Gemäß unserer Tradition einer starken Präsenz auf den größten Fußballturnieren der Welt liefern wir den offiziellen Spielball und sind Offizieller Lizenznehmer der Fußballeuropameisterschaft UEFA EURO 2004™. Der Roteiro™ ist der erste offizielle Spielball, der mit unserer neu entwickelten, speziellen thermischen Klebtechnik hergestellt wird. Sein innovatives Design mit völlig nahtloser Oberfläche umfasst außerdem unsere neue Power Balance Technology sowie eine revolutionäre Innenstruktur. Außerdem laufen bereits die Vorbereitungen für den FIFA World Cup 2006™ in Deutschland. Als Offizieller Sponsor, Ausrüster und Lizenznehmer der WM planen wir mehrere Produkt- und Marketinginitiativen, um unsere Führungsstellung auf dem Weltmarkt auch weiterhin zu sichern.

OLYMPISCHE SPIELE IN ATHEN: GRÖSSTE adidas BETEILIGUNG ALLER ZEITEN /// An den Olympischen Spielen 2004 in Athen ist adidas stärker beteiligt als je zuvor bei Olympischen Spielen. Die Olympischen Spiele sind eine ideale Plattform für unsere neuen Bekleidungs- und Schuhkollektionen. adidas ist der offizielle Ausrüster von 18 nationalen olympischen Komitees, darunter Griechenland, USA, Frankreich, Deutschland, Großbritannien und Kuba. Sportler aus 45 Ländern werden unsere Schuhe und Bekleidungsartikel tragen. Außerdem stellt adidas Produkte für 26 von 28 verschiedenen Disziplinen. ClimaCool® ist dabei führendes Produktkonzept. Zudem plant adidas zwei Premieren: ein neues exklusives Bekleidungskonzept speziell für die Olympiade sowie die neue Kollektion „Urban Olympics“, die den olympischen Geist in modische Urban Sportswear umsetzt.

adidas SPORT HERITAGE /// Die adidas Sport Heritage Division richtet sich an junge Lifestyle-Konsumenten, die trendige Streetwear mit authentischer Herkunft suchen, und wird sich als bevorzugte Marke auf dem weltweiten Sport-Lifestyle-Markt etablieren. Die Division verzeichnet seit ihrer Entstehung im Jahr 2000 stetiges Wachstum und hat sich inzwischen als eine der wichtigsten Trendmarken bei Lifestyle-Konsumenten durchgesetzt. Der bewusst begrenzte Vertrieb sichert die Besonderheit der Marke und ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Mit einfallsreichen neuen Produkten, inspiriert vom einzigartigen Erbe unserer Marke im Fußball, Tennis und Basketball sowie den olympischen Sportarten, wird Sport Heritage seine Offensive im Lifestyle-Markt fortsetzen. Zudem werden wir den Vertrieb unserer Fashion-Produkte in 2004 ausbauen und uns verstärkt auf den nordamerikanischen Markt konzentrieren. Mittelfristig rechnen wir damit, dass diese Division rund 25% bis 30% der Umsatzerlöse von adidas erwirtschaften wird.

adidas SPORT STYLE /// Nach einer begeisterten Reaktion von Einzelhändlern und Konsumenten im vergangenen Jahr stellt die adidas Sport Style Division in ihrem zweiten Jahr die „Fashion-to-Wear“ Kollektion 2004 vor. Unsere Y-3 Kollektion, die wir zusammen mit dem Designer Yohji Yamamoto entwickeln, hilft uns, unsere Marke auch in das Bewusstsein junger, 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 und neue Technologie in Verbindung mit höchster Qualität heben Y-3 klar von anderen Produkten auf dem Markt ab. Wir gehen davon aus, dass diese Division langfristig bis zu 5% des Umsatzes von adidas generieren könnte.

Salomon /// SALOMON HAT SEINEN URSPRUNG IM WINTERSPORT UND IST IN SACHEN UMSATZ, PRODUKTINNOVATIONEN UND RENNERGEBNISSE DER WELTWEITE MARKTFÜHRER IN DIESEM SEKTOR. UM EINE BESSERE SAISONALE AUSGEWOGENHEIT ZU ERZIELEN, HABEN WIR JEDOCH UNSERE PRÄSENZ IN DEN LETZTEN JAHREN ÜBER DEN WINTERSPORT HINAUS ERWEITERT, FÜHRUNGSPPOSITIONEN FÜR OUTDOOR-SCHUHE, INLINE-SKATING UND RADSPORTPRODUKTE AUFGEBAUT UND KÜRZLICH UNSER PORTFOLIO AUCH AUF BEREICHE WIE SKATEBOARDING UND WELLENREITEN AUSGEDEHNT. MENSCHEN SIND IMMER DARAN INTERESSIERT, NEUES ZU ERLEBEN, ERFAHRUNGEN ZU SAMMELN UND ÜBER SICH HINAUSZUWACHSEN. WIR VERTRETEN 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: STARKE FÜHRUNG IM WINTERSPORT UND AUSBAU DES SOFTGOODS-GESCHÄFTS /// Salomon hat sich der Herstellung von leistungsstarkem Sportzubehör verschrieben. So bringen wir in 2004 beispielsweise zahlreiche Innovationen im Ski-Bereich auf den Markt, darunter den Streetracer® und den Scrambler™, die beide über eine Multiradius-Geometrie verfügen, eine Technik, die optimale Fahreigenschaften gewährleistet und das leichte Variieren von engen und weiten Kurven ermöglicht. Außerdem stellen wir die ERA®-Technologie für Snowboards vor – eine Konstruktion, die sich dem Fahrverhalten des jeweiligen Snowboarders anpasst. Darüber hinaus bringt Salomon auch erstmals Langlaufskier heraus und wird somit zum Komplettanbieter für alle Wintersportartikel. Unser künftiges Wachstum wird allerdings durch die Expansion unseres Produktspektrums bei den Salomon Softgoods getragen. In 2004 werden wir hochfunktionalen Technologien im Schuh- und Bekleidungsbereich vorstellen: Das Ground Control System™ für Trail Running Schuhe (eine gemeinsam mit adidas konzipierte Technologie für Laufschuhe im Gelände, die maximale Dämpfung und Kontrolle auf unebenen Bodenverhältnissen bietet) und die „Smart Shell“-Technologie für Bekleidung, die Wetterfestigkeit, Ventilation, Dehnbarkeit und Schutz vor extremen Temperaturen auf ideale Weise vereint. Des Weiteren beabsichtigen wir, durch flexiblere Preispunkte eine breitere Zielgruppe anzusprechen.

MAVIC-adidas CYCLING: ERFOLGREICHE NUTZUNG VON SYNERGIEN IM RADSPORT-GESCHÄFT /// Mavic setzt den Standard als führende Marke für qualitativ hochwertige Felgen und Reifen für Mountainbikes und Straßenrennräder. Im Jahr 2003 wurden Rad-sportprodukte von adidas in diesen Geschäftsbereich integriert, so dass wir uns nun als Allround-Anbieter von Sportzubehör und Softgoods für den Radsport positionieren können. Die ersten gemeinsamen Produkte werden 2004 auf den Markt kommen und somit das fortdauernde Wachstum dieses Bereichs sichern.

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 2004 planen wir die Einführung bahnbrechender, technischer Innovationen und einer umfassenden Damenkollektion.

ARC'TERYX: TONANGEBEND BEI DER TECHNISCHEN OUTDOOR-BEKLEIDUNG /// Arc'Teryx ist auf dem nordamerikanischen Markt tonangebend für technische Outdoor-Bekleidung. Die Marke hat bereits eine Vielzahl an Produktinnovationen hervorgebracht, wie z.B. Sicherungsgurte, hochwertige Rucksäcke oder technische Oberbekleidung und Lagensysteme. 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 ein starkes Wachstum verzeichnen. Für 2004 besteht unser Hauptziel darin, unser internationales Vertriebsnetz zu stärken, um das Wachstumspotenzial dieses viel versprechenden Bereichs optimal auszuschöpfen.



SALOMON /// ERA® 158 SNOWBOARD

TaylorMade-adidas Golf /// UM ÜBERLEGENE QUALITÄT BEI GOLFPRODUKTEN ANBIETEN ZU KÖNNEN, SIND UMFASSENDE KENNNTNISSE ÜBER DIE BEDÜRFNISSE DER SPIELER GEPAART MIT INNOVATIONSGEIST ERFORDERLICH, UND EXAKT DIESES KONZEPT SETZT TAYLORMADE-adidas GOLF MIT GROSSEM ERFOLG IN DIE TAT UM. DIE MARKE IST HEUTE DER FÜHRENDE ANBIETER VON HOCHWERTIGEN METALLHÖLZERN, DARUNTER DRIVER UND FAIRWAYHÖLZER, MIT STARKEN POSITIONEN BEI EISEN, WEDGES, PUTTERN, GOLFBÄLLEN, TASCHEN, SCHUHEN UND BEKLEIDUNG. WAS MOTIVIERT UNS? JEDER TOUR-PRO, DER DAVON TRÄUMT, EIN MAJOR-TURNIER ZU GEWINNEN, JEDER GOLFER, DER SICH IN EINER CLUBMEISTERSCHAFT DURCHSETZEN WILL, JEDER FREIZEITSPIELER, DER SICH VORNIMMT, AM NÄCHSTEN WOCHENENDE SEINE LEISTUNG WEITER ZU VERBESSERN. GENAU WIE SIE LIEBEN WIR DAS SPIEL UND SEINE GESCHICHTE, SEINE TRADITIONEN UND SEIN ERBE. GENAU WIE SIE SCHÄTZEN WIR DIE HERAUSFORDERUNGEN, RISIKEN, ANSTRENGUNGEN UND TRIUMPHHE.

TAYLORMADE NUTZT ERFOLG DES VORJAHRHS ALS SPRUNGBRETT FÜR 2004 /// In 2003 hat TaylorMade die beliebte Driver-Serie R500 durch drei neue Modelle erweitert und dadurch seine Position als weltweit führender Anbieter von hochwertigen Metallhölzern ausgebaut. Mit der Einführung eines revolutionären neuen Metallholzes wird diese dominante Stellung in 2004 weiter gefestigt. Bei Fairwayhölzern sollte das bevorstehende Debüt des leicht zu spielenden Rescue Fairway für zusätzlichen Auftrieb sorgen. Auch die Eisen-Produkte von TaylorMade werden weiterhin ein solides Wachstum verzeichnen – Erfolgsfaktoren sind hier die RAC-Technologie (ein komplexes Schlägerkopf-Design, das das Schlaggefühl deutlich verbessert). Wie in den Vorjahren werden wir mit unseren hochkalibrigen Tour-Pros arbeiten, um die Marke TaylorMade in den Mittelpunkt zu stellen, darunter Spieler wie Sergio Garcia, Mike Weir, Fred Couples, Darren Clarke, Se Ri Pak und K. J. Choi, die unseres Erachtens zu den Besten der Welt zählen.

ROSSA VEREINT KUNST UND WISSENSCHAFT, TRADITION UND TECHNOLOGIE /// Rossa, TaylorMades Putter-Reihe der Premium-Qualität, erlangte schnell einen ausgezeichneten Ruf für die Performance und Qualität, die Spitzenspieler erwarten. Wie bei den meisten Produkten von TaylorMade wurden auch hier Design und Technologie mit Hilfe von Tour-Pros entwickelt und verfeinert. Der bemerkenswerte Monza und die innovativen CGB (Center-of-Gravity Back) Zylinder wurden in 2003 vorgestellt. In 2004 werden wir den Mezza Monza, den Center-Shaft Monza und die neue CGB Serie, d. h. sechs Putter in klassischer Formgebung, vorstellen. All diese neuen Produkte werden die wachsende Popularität der Rossa-Serie bei Tour-Pros untermauern und gleichzeitig zu steigenden Umsätzen bei Freizeitspielern führen.

adidas GOLF WEITERHIN AUF ERFOLGSKURS /// adidas Golf ist der Geschäftsbereich für Schuhe und Bekleidung von TaylorMade-adidas Golf. Im Laufe der letzten Jahre hat dieser Bereich sein Produktangebot und seinen Marktanteil rasant erweitert und ist heute die wachstumsstärkste Golfschuhmarke weltweit. Um auf dem bisherigen Erfolg aufzubauen, werden wir weiterhin bewährte und innovative adidas Technologien in Golfschuhe integrieren. Mehrere kürzlich vorgestellte Modelle mit unserer patentierten adidas ClimaCool®-Technologie unterstreichen diese Strategie. Mit attraktiven neuen Produkten für 2004 und dank des Golfstars Sergio Garcia, der den Bekanntheitsgrad unserer Bekleidung und Schuhe rund um die Welt erhöht, ist unseres Erachtens nach weiterhin deutliches Wachstum unter Freizeitgolfern als auch professionellen Spielern möglich.

MAXFLI BIETET WACHSTUMSCHANCEN IM GOLFBALLBEREICH /// Der Erwerb der Marke Maxfli Ende 2002 brachte jahrzehntelange Erfahrung und Siegestradition auf höchster Ebene in das Haus TaylorMade-adidas Golf – bereits 33 Major-Turniere wurden bisher von Spielern mit Maxfli Golfbällen gewonnen. Im Jahr 2003 konnte sich die Serie Maxfli Performance mehrfach bei Pro-Turnieren in aller Welt durchsetzen. Zu Maxfli gehört auch der berühmte Maxfli Noodle, dessen Aufwärtstrend in 2004 durch Einführung von drei neuen Modellen noch verstärkt werden sollte. Eine weitere Neuigkeit in 2004 ist die Wiedereinführung des Maxfli Revolution Golfballs. Diese verbesserten, neuen Produkte werden unsere Position bei den Konsumenten stärken und uns die Möglichkeit geben, unseren Marktanteil in einem äußerst wettbewerbsintensiven Sektor weiter auszubauen.



TAYLORMADE /// R580XD METALLHOLZ

Höchstleistungen

Mein Ziel: Aus jedem Schlag das Beste machen.
Um alle meine Turniere zu gewinnen. Es ist der Kick
beim Wettkampf und nicht der Druck, der
mich zu Höchstleistungen treibt. /// Se Ri Pak
LPGA Gewinnerin 2002



Konzernlagebericht /// Seite 66
Entwicklung der Gesamtwirtschaft
und der Sportartikelbranche /// Seite 66
Geschäftsentwicklung des Konzerns /// Seite 68
Forschung und Entwicklung /// Seite 76
Finanzen und Investitionen /// Seite 77
adidas /// Seite 82
adidas Entwicklung in Europa /// Seite 86
adidas Entwicklung in Nordamerika /// Seite 87
adidas Entwicklung in Asien /// Seite 88
adidas Entwicklung in Lateinamerika /// Seite 89
Salomon /// Seite 90
TaylorMade-adidas Golf /// Seite 92
Risikomanagement /// Seite 94
Ausblick /// Seite 98

Global Operations /// Seite 102

Nachhaltigkeit /// Seite 104

Mitarbeiter /// Seite 106

Corporate Governance /// Seite 108
Corporate Governance im Überblick /// Seite 108
Bericht des Aufsichtsrats /// Seite 112
Aufsichtsrat /// Seite 114
Vorstand /// Seite 116



adidas-Salomon /// 2003 WAR AUS FINANZIELLER SICHT ERNEUT EIN ERFOLGREICHES JAHR FÜR UNSEREN KONZERN. DER UMSATZ DES KONZERNS STIEG WÄHRUNGSBEREINIGT UM 5%. IN EURO GINGEN DIE UMSATZERLÖSE ALLERDINGS UM 4% AUF 6,267 MRD. € IN 2003 GEGENÜBER 6,523 MRD. € IM VORJAHR ZURÜCK. DIE ROHERTRAGSMARGE STIEG DEUTLICH UM 1,7 PROZENTPUNKTE AUF 44,9%. DIESER ANSTIEG IST HAUPTSÄCHLICH AUF VERBESSERUNGEN BEI DER MARKE adidas UND DEN STARKEN EURO ZURÜCKZUFÜHREN. DIE OPERATIVEN AUFWENDUNGEN DES KONZERNS BLIEBEN MIT 2,324 MRD. € NAHEZU UNVERÄNDERT (2002: 2,343 MRD. €). DAS BETRIEBSERGEBNIS STIEG UM 3% AUF 490 MIO. € (2002: 477 MIO. €). DER GEWINN VOR STEUERN LAG MIT 438 MIO. € 12% ÜBER DEM VORJAHR (2002: 390 MIO. €). ERZIELT WURDE DIES ZUM EINEN DURCH OPERATIVE VERBESSERUNGEN UND ZUM ANDEREN DURCH EINE REDUZIERUNG DER FINANZAUFWENDUNGEN UM 44%, GESTÜTZT DURCH DEUTLICH GERINGERE ZINSAUFWENDUNGEN. NIEDRIGERE ERGEBNISANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER UND EINE RELATIV STABILE STEUERQUOTE VON 38,0% (2002: 37,9%) TRUGEN EBENFALLS ZU EINEM ANSTIEG DES KONZERNGEWINNS UM 14% AUF EINE REKORDHÖHE VON 260 MIO. € BEI. DAS UNVERWÄSSERTE ERGEBNIS JE AKTIE LAG MIT 5,72 € AM OBEREN ENDE DES ZU BEGINN DES BERICHTSJAHRES VOM MANAGEMENT ANVISIERTEN ZIELKORRIDORS. AUCH FÜR 2004 HAT SICH DAS MANAGEMENT MIT EINEM WÄHRUNGSBEREINIGTEN UMSATZZUWACHS ZWISCHEN 3% UND 5% UND EINER STEIGERUNG DES JAHRESÜBERSCHUSSES DES KONZERNS UM MINDESTENS 10% WIEDER EHRGEIZIGE ZIELE GESETZT.

ENTWICKLUNG DER GESAMTWIRTSCHAFT UND DER SPORTARTIKELBRANCHE

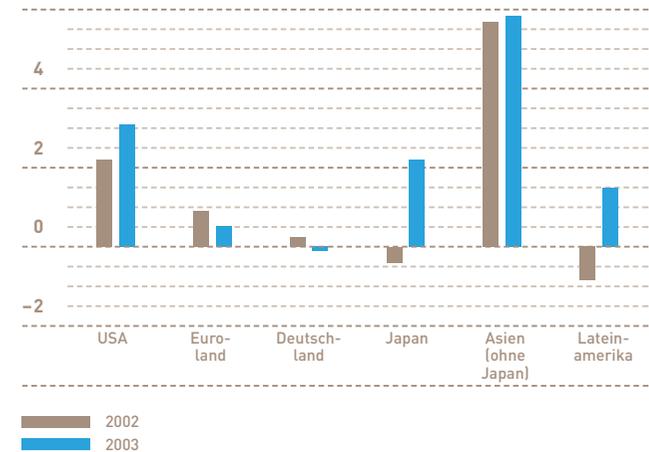
BEGINNENDE WELTWIRTSCHAFTLICHE ERHOLUNG IM ZWEITEN HALBJAHR 2003

/// Während das gesamtwirtschaftliche Umfeld in der ersten Jahreshälfte 2003 enttäuschend blieb, verbesserten sich im zweiten Halbjahr die Aussichten auf einen konjunkturellen Aufschwung. Nach einigen positiven Signalen zu Beginn des Jahres verlangsamte sich das Wachstum im Februar und März deutlich. Ausschlaggebend waren hierfür vor allem die geopolitische Situation im Irak und der Ausbruch von SARS (Schweres Akutes Atemwegssyndrom). Das unerwartet frühe Ende des Kriegs im Irak sowie steuerpolitische Reformen in mehreren Ländern ließen jedoch auf eine wirtschaftliche Trendwende im zweiten Quartal hoffen. In der Folge setzte zu Beginn des zweiten Halbjahrs eine Verbesserung des Verbraucher- und Unternehmensvertrauens in vielen Regionen ein. Dies führte zu einem moderaten Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage. Im weiteren Verlauf des Jahres verstärkten sich die Anzeichen für eine mögliche Erholung in allen Regionen. Die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) ist der Hauptindikator für unser Geschäft. Weitere für uns wichtige Faktoren sind auch das Verbrauchervertrauen, die Konsumentenausgaben sowie die Wechselkursentwicklung, da sie sich in der Vergangenheit als zuverlässige Signale für die künftige Entwicklung in der Sportartikelindustrie erwiesen haben.

ERHOLUNG DER US-WIRTSCHAFT IM ZWEITEN HALBJAHR 2003

/// Nach einem Rückgang des Verbrauchervertrauens in jedem der ersten drei Monate gab es in den USA Ende April erste Anzeichen einer Stabilisierung. In der Folge besserte sich die Stimmung, vor allem aufgrund von Zinssenkungen und Steuererleichterungen, die zu einer wesentlichen Belebung der Verbrauchernachfrage beitrugen. Der konjunkturelle Aufwärtstrend hielt zwar auch im zweiten Halbjahr an, der schwache Arbeitsmarkt gab jedoch Anlass zu Besorgnis. Erst gegen Ende des Jahres ging die Arbeitslosenquote zurück. Infolgedessen erreichte das Verbrauchervertrauen Ende November seinen höchsten Stand seit 14 Monaten. Das BIP der Region lag angesichts der starken Zuwächse im zweiten Halbjahr um 3% über dem Vorjahr.

ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS NACH REGIONEN¹⁾



¹⁾reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; 2003: Schätzung

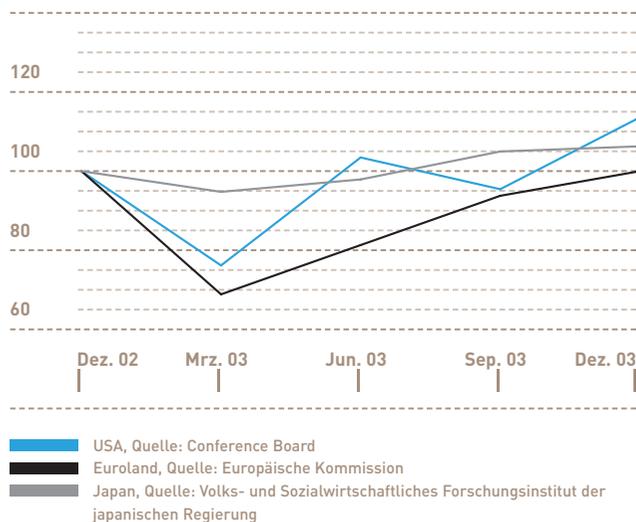


adidas SPORT PERFORMANCE ///
F50 X-TRX SG FUSSBALLSCHUH

LANGSAM EINSETZENDE VERBESSERUNG DER KONJUNKTUR IN EUROPA IN 2003 /// In der Euro-Zone schwächte sich die Konjunktur in der ersten Jahreshälfte weiter ab. In mehreren wichtigen Ländern wie Deutschland, Italien und Frankreich ging das Bruttoinlandsprodukt in diesem Zeitraum zurück. In der zweiten Jahreshälfte nahm das Verbrauchervertrauen in der Region angesichts deutlicher Anzeichen einer weltwirtschaftlichen Erholung allmählich zu. In Deutschland, unserem größten Absatzmarkt in Europa, verbesserte sich das allgemeine Geschäftsklima im Dezember im achten Monat in Folge und erreichte damit seinen höchsten Stand seit drei Jahren. Trotz dieser positiven Entwicklungen gegen Ende des Jahres erholte sich die Konjunktur insgesamt nur langsam. Als Resultat blieb das BIP in 2003 im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Insgesamt lag das BIP-Wachstum in der Region unter 1%. Dies reflektiert vor allem die starke Aufwertung des Euro gegenüber den wichtigsten Währungen, die ein stärkeres Exportwachstum, den Wachstumsmotor der Wirtschaft in Europa, bremste.

VERBESSERTE WIRTSCHAFTLICHE SITUATION IN ASIEN UND LATEINAMERIKA /// In Japan legte das BIP in 2003 um 2% zu. Dahinter standen vorwiegend steigende Exporte und höhere Unternehmensinvestitionen. Der niedrige private Konsum bremste den Aufwärtstrend vor allem im dritten Quartal, zum Jahresende erholte sich jedoch das Verbrauchervertrauen und erreichte seinen höchsten Stand seit über zwei Jahren. In den meisten anderen Ländern Asiens – wie China, Thailand und Indonesien – bewirkte eine steigende Nachfrage der privaten Haushalte ein solides Wirtschaftswachstum für das Gesamtjahr, nachdem sich die Konjunktur in der ersten Jahreshälfte durch den SARS-Ausbruch verlangsamt hatte. In Lateinamerika war die gesamtwirtschaftliche Situation in 2003 weitgehend positiv. In Argentinien hielt der konjunkturelle Aufschwung, der Ende 2002 begonnen hatte und vor allem durch ein kräftiges Exportwachstum sowie einen stärkeren privaten Konsum getragen wurde, während des ganzen Jahres 2003 an. In Chile verlangsamte sich das Wirtschaftswachstum zur Jahresmitte leicht, was in erster Linie Folge einer schwachen Exportnachfrage war. Zum Jahresende stellte sich jedoch dank sich erholender Exporte, die die schwache Verbrauchernachfrage ausglich, eine Trendwende ein. In Brasilien führten hohe Realzinsen und ein niedrigeres Realeinkommen zu einem Rückgang des privaten Konsums und der Investitionstätigkeit.

QUARTALSWEISE ENTWICKLUNG DES KONSUMENTENVERTRAUENS NACH REGIONEN¹⁾



¹⁾Index: 31. Dezember 2002 = 100

WECHSELKURSENTWICKLUNG¹⁾ 1 € entspricht

	Durchschnittskurs 2002	Q1 2003	Q2 2003	Q3 2003	Q4 2003	Durchschnittskurs 2003
USD	0,9448	1,0895	1,1427	1,1652	1,2630	1,1313
JPY	118,11	129,18	137,32	128,80	135,05	130,98
GBP	0,6286	0,6896	0,6932	0,6986	0,7048	0,6920

¹⁾Kassakurs am Quartalsende

US-SPORTARTIKELINDUSTRIE ZEIGT NACH EINEM SCHWIERIGEN ERSTEN HALBJAHR ANZEICHEN EINER ERHOLUNG /// Die Sportartikelbranche stand im ersten Halbjahr 2003 stark unter Druck, doch zeichneten sich gegen Ende des Jahres einige Verbesserungen ab. In den USA bewirkten hohe Lagerbestände im Einzelhandel, dass sich das ohnehin schwache und von starkem Preisdruck geprägte Marktumfeld in der ersten Jahreshälfte weiter verschlechterte. Dies führte zu einem branchenweiten Umsatzrückgang um 8%. Im zweiten Halbjahr stellte sich jedoch infolge des gestiegenen Verbrauchervertrauens eine deutliche Verbesserung ein. Zahlreiche Einzelhändler und Zulieferer meldeten zum Schulbeginn bessere Ergebnisse als erwartet, und auch im Weihnachtsgeschäft war ein, wenn auch geringfügiger, Nachfrageanstieg zu verzeichnen. Gleichzeitig sorgten niedrigere Lagerbestände in diesem Zeitraum für bessere Durchverkäufe im Einzelhandel.

VERBESSERUNG DER LAGE DER SPORTARTIKELBRANCHE IN EUROPA /// Die Lage im europäischen Einzelhandel blieb auch im gesamten Jahr 2003 schwierig, was sich in einer hohen Anzahl von Konkursen widerspiegelt. Dagegen konnte die Sportartikelbranche im Jahresverlauf infolge von Preiserhöhungen ein Marktwachstum von 2% verzeichnen. Trotzdem verschärfte sich in 2003 der Wettbewerb, da Modeboutiquen und Trend-Shops mit ihrem Angebot zunehmend dieselbe Zielgruppe ansprachen.

KONSOLIDIERUNG IM SPORTARTIKEL-EINZELHANDEL IN ASIEN /// Infolge des SARS-Ausbruchs kam es in Asien in der ersten Jahreshälfte 2003 zu einer deutlichen Verlangsamung des Einzelhandelsgeschäfts. In der zweiten Jahreshälfte sorgten eine Konsolidierung im Sportartikeleinzelhandel und gestiegene Ausgaben der Konsumenten in vielen Ländern für verbesserte Rahmenbedingungen. In Japan meldeten zum Beispiel alle größeren heimischen Sportartikelanbieter nach mehreren Jahren rückläufiger Umsätze gegen Ende 2003 eine Stabilisierung des Geschäfts.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS

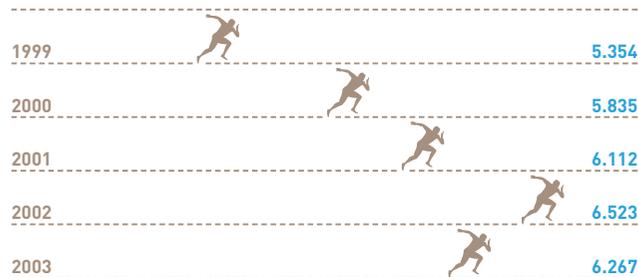
adidas-Salomon STEIGERT WÄHRUNGSBEREINIGTEN

UMSATZ UM 5% /// In 2003 stieg der währungsbereinigte Konzernumsatz um 5%. Hierzu trugen alle Marken und alle Regionen mit Ausnahme von Nordamerika bei. In Euro ging der Konzernumsatz jedoch um 4% auf 6,267 Mrd. € (2002: 6,523 Mrd. €) zurück. Dies war vor allem auf die starke Aufwertung des Euro gegenüber den wichtigsten Währungen zurückzuführen.

adidas ERZIELT MIT 5% DAS HÖCHSTE WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZPLUS UNTER DEN SEGMENTEN ///

Die Marke adidas konnte ihren währungsbereinigten Umsatz in 2003 um 5% steigern. In Euro ergab sich allerdings ein Rückgang um 3% auf 4,950 Mrd. € gegenüber 5,105 Mrd. € im Vorjahr. Hauptwachstumsträger des währungsneutralen Umsatzanstiegs waren die Kategorien Running und Training in der Sport Performance Division, die durch Weiterentwicklungen unserer erfolgreichen Technologien ClimaCool® und a³® unterstützt wurden. In der Sport Heritage Division kam es zu einem währungsbereinigten Umsatzrückgang um 4% (-11% in Euro). Grund dafür waren sinkende Umsätze bei Schuhen, die durch den starken Umsatzanstieg bei Bekleidung – allerdings von einer kleinen Ausgangsbasis – nur teilweise ausgeglichen werden konnten. Salomon legte währungsbereinigert 2% zu, hauptsächlich infolge steigender Umsätze bei Mavic Radsportkomponenten, Outdoor-Schuhen und Salomon Bekleidung, die jedoch durch Umsatzeinbußen bei Wintersportprodukten und Inline Skates zum Teil aufgehoben wurden. In Euro bedeutete dies einen Umsatzrückgang um 4% auf 658 Mio. € (2002: 684 Mio. €). TaylorMade-adidas Golf konnte mit einem währungsbereinigten Plus von 4% erneut ein Umsatzwachstum verzeichnen. Grund hierfür waren insbesondere starke Zuwächse in den TaylorMade Kategorien Eisen und Putter sowie bei adidas Golf, die Umsatzrückgänge bei Metallhölzern und Golfbällen mehr als wettmachten. In Euro sank der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf um 10% auf 637 Mio. € (2002: 707 Mio. €).

UMSATZERLÖSE in Mio. €



UMSATZWACHSTUM NACH MARKEN UND REGIONEN¹⁾ in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt
adidas	6	-23	-3	10	-3
Salomon	6	-18	-18	12	-4
TaylorMade-adidas Golf	-14	-13	-3	61	-10
Gesamt	5	-20	-4	10	-4

¹⁾im Vorjahresvergleich

WÄHRUNGSBEREINIGTES UMSATZWACHSTUM NACH MARKEN UND REGIONEN¹⁾ in %

	Europa	Nord-amerika	Asien	Latein-amerika	Gesamt
adidas	9	-8	9	34	5
Salomon	7	-5	-9	33	2
TaylorMade-adidas Golf	-5	3	9	101	4
Gesamt	8	-6	7	35	5

¹⁾im Vorjahresvergleich

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IN EUROPA UM 8%

GESTIEGEN /// Der Umsatz von adidas-Salomon stieg in Europa währungsbereinigert um 8%. In Euro entspricht dies einem Anstieg um 5% auf 3,365 Mrd. € (2002: 3,200 Mrd. €). Dieses Wachstum wurde durch adidas und Salomon getragen. Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigert um 9% (+6% in Euro) von 2,694 Mrd. € auf 2,851 Mrd. € zu, vorwiegend infolge des starken Wachstums in Italien und Großbritannien und der weiterhin soliden Ergebnisse in Frankreich und den Schwellenländern. Bei Salomon konnte 2003 ein währungsbereinigertes Umsatzplus von 7% erzielt werden. In Euro stiegen die Umsätze um 6% auf 418 Mio. € gegenüber 395 Mio. € im Vorjahr. Hierzu trugen höhere Umsatzzahlen in allen wichtigen Absatzländern bei, darunter Frankreich, Italien, die Schweiz, Schweden und Deutschland. Bei TaylorMade-adidas Golf ergab sich insbesondere aufgrund geringerer Umsätze in Großbritannien ein währungsbereinigert Umsatzrückgang von 5%. In Euro bedeutet dies einen Rückgang von 14% auf 96 Mio. € (2002: 111 Mio. €).

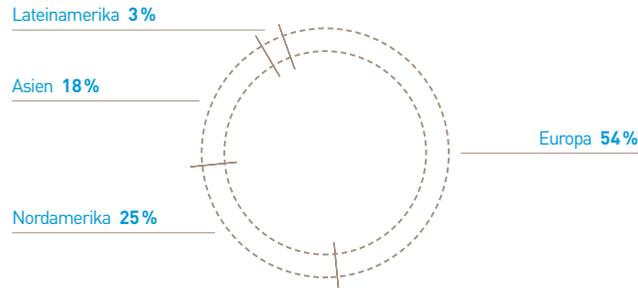
WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IN NORDAMERIKA UM 6% GESUNKEN ///

6% GESUNKEN /// In der Region Nordamerika ging der währungsbereinigte Umsatz des Konzerns im Jahr 2003 um 6% zurück. In Euro stellt dies einen Rückgang um 20% auf 1,562 Mrd. € im Vergleich zu 1,960 Mrd. € im Vorjahr dar. Der Hauptfaktor für diese Entwicklung waren rückläufige Umsatzerlöse der Marke adidas im Bereich Schuhe, die zu einem währungsbereinigten Umsatzrückgang bei adidas um 8% führten. In Euro lag der Umsatz bei adidas mit 1,067 Mrd. € um 23% unter dem Vorjahr (2002: 1,378 Mrd. €). Bei Salomon betrug der währungsbereinigte Umsatzrückgang 5%. Dies ist vor allem auf das schwierige Marktumfeld für Alpinprodukte zurückzuführen. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 18% auf 164 Mio. € (2002: 199 Mio. €). TaylorMade-adidas Golf konnte mit einem währungsbereinigten Anstieg um 3% eine positive Umsatzentwicklung verzeichnen – und das trotz des Wegfalls der Slazenger Golf Umsätze infolge der Nichtverlängerung einer Vertriebs- und Lizenzvereinbarung Ende 2002, wodurch die Umsätze in der Region in 2002 mit 25 Mio. € positiv beeinflusst wurden. In Euro lag der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf mit 331 Mio. € um 13% niedriger als im Vorjahr (2002: 382 Mio. €). Ohne die Umsätze von Slazenger Golf in den Vergleichszahlen des Vorjahres ergäbe sich für 2003 ein währungsbereinigter Umsatzanstieg um 9% (-8% in Euro). Dies spiegelt solides organisches Wachstum in diesem Segment wider.

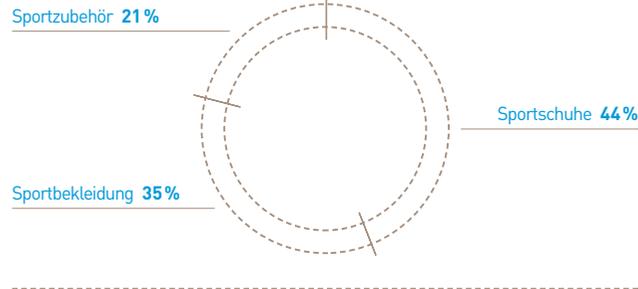


adidas SPORT PERFORMANCE ///
WOMEN'S COMPETITION POLO TENNIS SHIRT

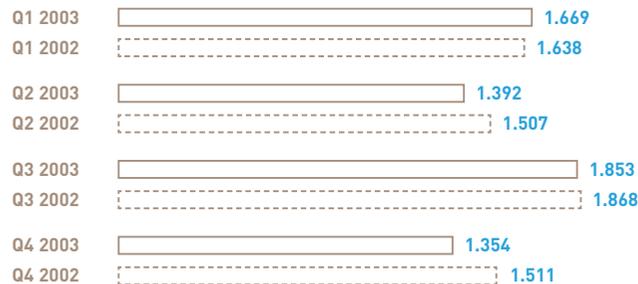
UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN



UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN



UMSATZERLÖSE NACH QUARTALEN in Mio. €



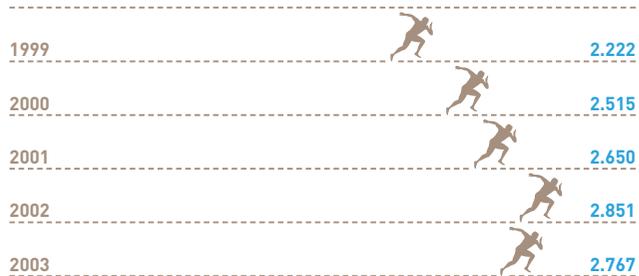
WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IN ASIEN UM 7% GESTIEGEN ///

7% GESTIEGEN /// In Asien legten die währungsbereinigten Umsätze um 7% zu. In Euro ergab sich für die Region Asien ein Umsatzrückgang um 4% auf 1,116 Mrd. € (2002: 1,166 Mrd. €). Für die währungsbereinigten Zuwächse war in erster Linie die Marke adidas mit einem Anstieg von 9% verantwortlich. Zum Wachstum bei adidas trugen vor allem Japan, China und Indien bei. In Euro ging der Umsatz bei adidas in Asien um 3% auf 839 Mio. € (2002: 867 Mio. €) zurück. Bei Salomon sank der währungsbereinigte Umsatz um 9%. Diese Entwicklung war vorwiegend durch das anhaltend schlechte Wintersportgeschäft in Japan bedingt, insbesondere durch einen deutlichen Umsatzrückgang bei Alpinsportprodukten. In den meisten anderen asiatischen Ländern konnte Salomon zweistellige Zuwächse erzielen, wenn auch ausgehend von einer relativ kleinen Ausgangsbasis. In Euro verzeichnete Salomon 2003 einen Umsatzrückgang um 18% auf 69 Mio. € verglichen mit 84 Mio. € im Vorjahr. Bei TaylorMade-adidas Golf stieg der währungsbereinigte Umsatz um 9% infolge einer positiven Entwicklung in Südkorea und fast allen kleineren Absatzmärkten. Dieser Anstieg wurde jedoch durch einen Rückgang in Japan teilweise wieder aufgehoben. In Euro ging der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf um 3% auf 207 Mio. € zurück (2002: 214 Mio. €).

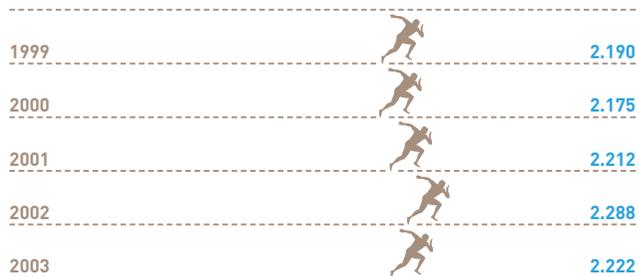
WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IN LATEINAMERIKA STEIGT UM 35% ///

STEIGT UM 35% /// In Lateinamerika, wo der größte Teil des Umsatzes auf die Marke adidas entfällt, war der Umsatz in 2003 währungsbereinigt um 35% höher als im Vorjahr. In Euro bedeutet dies einen Anstieg um 10% auf 179 Mio. € (2002: 163 Mio. €). Diese positive Entwicklung ist in erster Linie auf die Marke adidas zurückzuführen, deren Umsätze währungsneutral um 34% stiegen. In Euro entspricht dies einem Plus von 10% auf 173 Mio. € (2002: 158 Mio. €). Hauptwachstumsträger waren hier die guten Ergebnisse in Brasilien und in Argentinien. Salomon und TaylorMade-adidas Golf, die mit Umsatzerlösen von 4 Mio. € bzw. 2 Mio. € nur geringfügig zum Gesamtumsatz in Lateinamerika beitragen, konnten auch in 2003 sowohl währungsbereinigt als auch in Euro erneut beträchtliches zweistelliges Wachstum vorweisen.

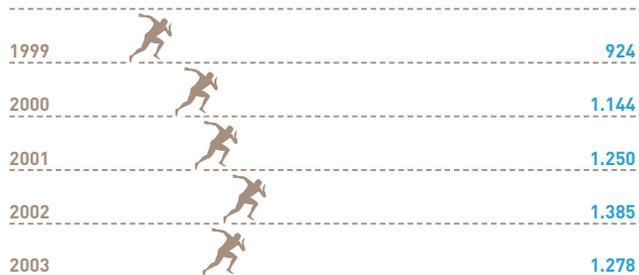
UMSATZERLÖSE SPORTSCHUHE in Mio. €



UMSATZERLÖSE SPORTBEKLEIDUNG in Mio. €



UMSATZERLÖSE SPORTZUBEHÖR in Mio. €



WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IM BEREICH SCHUHE

LEGT 6% ZU /// Der währungsbereinigte Konzernumsatz im Bereich Schuhe stieg in 2003 um 6%. In Euro ergibt sich allerdings ein Rückgang um 3% auf 2,767 Mrd. € (2002: 2,851 Mrd. €). Zu dem währungsbereinigten Anstieg trugen vor allem die adidas Sport Performance Kategorien Running, Training und Fußball bei. Aber auch Salomon Outdoor-Schuhe und adidas Golfschuhe konnten starke Zuwächse verzeichnen. Umsatzrückgänge bei Schuhen wurden in den Kategorien Basketball und Tennis sowie bei adidas Sport Heritage verzeichnet. Mit einem Anteil von 44% am Gesamtumsatz des Konzerns machte der Bereich Schuhe erneut den größten Produktbereich von adidas-Salomon aus.

UMSATZ BEI BEKLEIDUNG WÄCHST WÄHRUNGSBEREINIGT

UM 5% /// Im Jahr 2003 stieg der Umsatz im Bereich Bekleidung währungsbereinigt um 5%. In Euro gingen die Umsatzerlöse dagegen um 3% auf 2,222 Mrd. € (2002: 2,288 Mrd. €) zurück. Damit wurden 35% des Konzernumsatzes im Bereich Bekleidung erzielt. Für den währungsbereinigten Anstieg waren vor allem die adidas Divisionen Sport Performance, insbesondere die Kategorie Training, sowie Sport Heritage verantwortlich. Diese positive Entwicklung wurde von niedrigeren Umsätzen in den Sport Performance Kategorien Basketball und Fußball teilweise wieder aufgehoben.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ BEI SPORTZUBEHÖR TROTZ DER NICHTVERLÄNGERUNG DER SLAZENGER GOLF

LIZENZ UM 1% GESTIEGEN /// Der Umsatz im Bereich Sportzubehör wird größtenteils durch die Marken TaylorMade und Salomon erzielt. In 2003 stiegen die währungsbereinigten Umsätze in diesem Bereich um 1%. In Euro ging der Umsatz bei Sportzubehör um 8% auf 1,278 Mrd. € (2002: 1,385 Mrd. €) zurück. Maßgeblich zum währungsbereinigten Anstieg trugen TaylorMade Eisen und Mavic Laufräder bei. Dieser Zuwachs glich die niedrigeren Umsätze bei Golfbällen, die durch die Nichtverlängerung einer Vertriebs- und Lizenzvereinbarung mit Slazenger Golf beeinflusst wurden, mehr als aus.

LIZENZUMSATZ ZURÜCKGEGANGEN /// Für einige Produktsegmente oder Märkte vergibt adidas-Salomon Lizenzen an Vertragshersteller, die für Design, Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb spezifischer Produktreihen zuständig sind. Die derzeit 18 Lizenznehmer von adidas stellen Produkte in Zusammenarbeit mit 154 Zulieferern in 24 verschiedenen Ländern her. In 2003 waren deren Lizenzumsätze mit 542 Mio. € um 6% niedriger als im Vorjahr (2002: 577 Mio. €), was größtenteils auf Währungseffekte zurückzuführen war. Der Ablauf von adidas Lizenzvereinbarungen in Nordamerika, Lateinamerika und Afrika trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Auf gleicher Basis hätte sich der Lizenzumsatz angesichts der weiterhin soliden Ergebnisse im Bereich Körperpflege- und Parfümartikel in 2003 um 7% erhöht.

GERINGERE UMSATZKOSTEN IN 2003 /// Angesichts der Tatsache, dass der weitaus größte Teil unserer Produkte von unabhängigen Herstellern produziert wird und wir selbst nur in sehr begrenztem Umfang Produktionsaktivitäten betreiben, umfassen die Umsatzkosten des Konzerns Zahlungen an unsere Zulieferer für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Produktion und Anlieferung der von uns vertriebenen Güter. Vergleichbare eigene Produktionsaufwendungen fallen bei Salomon und TaylorMade an, die Sportzubehör in konzernerneigenen Produktionsbetrieben herstellen. Dies macht allerdings nur einen geringen Anteil an den Gesamtumsatzkosten des Konzerns aus. In 2003 waren die Umsatzkosten mit 3,453 Mrd. € um 7% niedriger als im Vorjahr (2002: 3,704 Mrd. €). Damit gingen diese Kosten insgesamt stärker zurück als der Konzernumsatz in Euro, was auf günstige Währungseffekte auf unsere Einkaufspreise zurückzuführen ist. Dies resultiert daraus, dass 70% bis 80% unseres Beschaffungsvolumens in US-Dollar fakturiert wurde. Bei den Umsätzen dagegen liegt der prozentuale Anteil in US-Dollar und anderen Nicht-Euro-Währungen wesentlich darunter, da wir rund die Hälfte der Konzernumsätze in europäischen Währungen generieren. Wechselkursveränderungen, insbesondere zwischen US-Dollar und Euro, können sich deshalb deutlich auf die Umsatzkosten auswirken. Rationalisierungsmaßnahmen bei Produktion und Material trugen ebenfalls zur Reduzierung der Umsatzkosten bei.

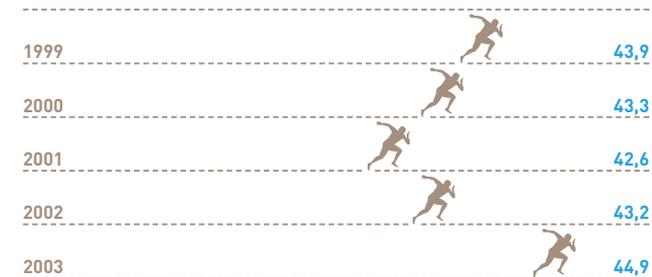
MARKE adidas MASSGEBLICH FÜR REKORDNIVEAU BEI ROHERTRAGSMARGE ///

Die Rohertragsmarge von adidas-Salomon stieg 2003 um 1,7 Prozentpunkte von 43,2% auf 44,9%. Damit erreichte sie den bisher höchsten Wert in der Geschichte des Konzerns und lag deutlich über dem zu Beginn des Berichtsjahres vom Vorstand anvisierten und zu Beginn des Jahres 2003 kommunizierten Zielkorridor von 42% bis 43%. Bei der Marke adidas erhöhte sich die Rohertragsmarge in 2003 um 1,3 Prozentpunkte auf 40,6% (2002: 39,2%). Diese Entwicklung spiegelt günstige Wechselkursentwicklungen, den gestiegenen Anteil der eigenen Einzelhandelsaktivitäten und einen verbesserten Produktmix wider. Dieser Anstieg wurde jedoch teilweise durch niedrigere Rohertragsmargen der Marke adidas in Nordamerika infolge höherer Lagerräumungsverkäufe aufgehoben. Bei Salomon ging die Rohertragsmarge um 0,7 Prozentpunkte von 40,8% in 2002 auf 40,1% in 2003 zurück. Dieser Rückgang war größtenteils auf negative Währungseffekte zurückzuführen, weil Salomons Beschaffung im Bereich Zubehör fast ausschließlich in Europa erfolgt, während nahezu 50% des Umsatzes in Nicht-Euro-Währungen erzielt werden, deren Wert in 2003 gegenüber dem Euro deutlich nachgab. Bei TaylorMade-adidas Golf ging die Rohertragsmarge in 2003 um 3,3 Prozentpunkte auf 45,5% (2002: 48,8%) zurück. Ausschlaggebend für diesen Rückgang waren vor allem niedrigere Margen bei Metallhölzern und Golfbällen. Währungseffekte auf Einkaufspreise, die sich auch auf die Zentralbereiche des Konzerns aufgrund der zentral organisierten Hedging-Strategie auswirken, haben die Rohertragsmarge des Konzerns um mehr als 1,0 Prozentpunkte positiv beeinflusst. Infolge dieser Entwicklungen und des Umsatzrückgangs in Euro war das Rohergebnis des Konzerns mit 2,814 Mrd. € gegenüber dem Vorjahr (2002: 2,819 Mrd. €) nahezu unverändert.

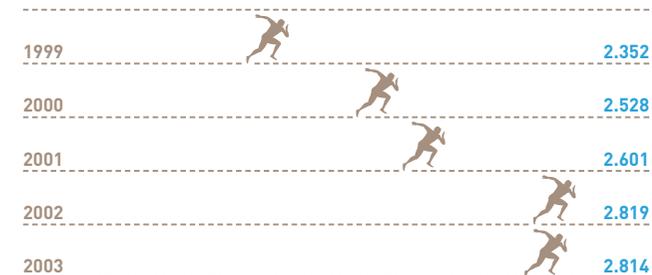
STÄRKSTER ANSTIEG DER ROHERTRAGSMARGE IN EUROPA ///

Nach Regionen betrachtet trug Europa am meisten zur Steigerung der Rohertragsmarge des Konzerns bei, vor allem durch die bereits oben erwähnten starken Verbesserungen bei der Marke adidas. In Europa stieg die Rohertragsmarge in 2003 um 1,3 Prozentpunkte auf 40,8% (2002: 39,5%). Diese Entwicklung ist auf verstärkte eigene Einzelhandelsaktivitäten, einen verbesserten Produktmix und günstigere Einkaufspreise zurückzuführen. In Nordamerika sank die Rohertragsmarge in 2003 um 2,4 Prozentpunkte auf 34,3% (2002: 36,8%). Dies war vor allem auf eine geringere Nachfrage nach vielen adidas Produktlinien während des gesamten Jahres aufgrund des schwierigen Marktumfeldes zurückzuführen. Dies führte zu einem deutlich höheren Anteil von Lagerräumungsverkäufen im Vergleich zum Vorjahr. Auch in Asien ging die Rohertragsmarge zurück. Mit 46,8% lag sie in 2003 um 1,1 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert von 48,0%. Der Grund waren höhere Lagerräumungsverkäufe zu niedrigeren Margen. In Lateinamerika ging die Rohertragsmarge in 2003 infolge negativer Währungseinflüsse um 0,9 Prozentpunkte von 39,9% auf 38,9% zurück.

ROHERTRAGSMARGE in %

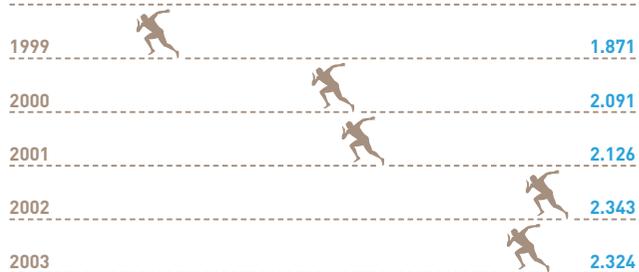


ROHERGEBNIS in Mio. €

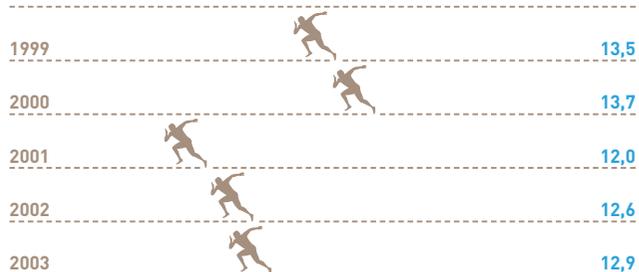


adidas SPORT PERFORMANCE ///
INNENSCHUH DES CLIMACOOL® 3 RUNNING-SCHUH

OPERATIVE AUFWENDUNGEN in Mio. €



MARKETING WORKING BUDGET in % der Umsatzerlöse



OPERATIVE AUFWENDUNGEN UM 1% GESENKT /// Die operativen Aufwendungen, bestehend aus Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sowie Abschreibungen (ohne Geschäfts- und Firmenwerte), waren in 2003 mit 2,324 Mrd. € nahezu stabil (2002: 2,343 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die operativen Aufwendungen in 2003 um 1,2 Prozentpunkte auf 37,1% (2002: 35,9%). Dieser Anstieg beruht vor allem auf dem weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie höheren Aufwendungen im Zusammenhang mit uneinbringlichen Forderungen. Zusätzlich wurden einmalige Erträge in Höhe von 23 Mio. €, die im Jahre 2002 in Verbindung mit der Auflösung von Rückstellungen für ein Gerichtsverfahren und aus Grundstücksverkäufen entstanden waren, in 2003 nicht wiederholt.

MARKETING WORKING BUDGET UM 2% REDUZIERT /// Das Marketing Working Budget des Konzerns, das jetzt zu gleichen Teilen Werbe- und Promotionausgaben beinhaltet, lag 2003 mit 807 Mio. € um 2% unter dem Vorjahr (2002: 824 Mio. €). Zu dieser Entwicklung trug ein Rückgang in allen Segmenten bei. Im Verhältnis zum Umsatz entspricht dies einem Anstieg um 0,3 Prozentpunkte von 12,6% im Vorjahr auf 12,9% in 2003. Dies war vor allem auf Vertragsverlängerungen mit neu verhandelten Konditionen zurückzuführen.

MITARBEITERZAHL IM ZUGE VERSTÄRKTER EIGENER EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN ERHÖHT /// Zum 31. Dezember 2003 beschäftigte adidas-Salomon 15.686 Mitarbeiter. Das stellt einen Zuwachs von 7% im Vergleich zum Vorjahresniveau von 14.716 dar. Die größte Anzahl der Neueinstellungen gab es im Bereich der adidas eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Der größte Teil unserer Mitarbeiter sind in den Bereichen eigener Einzelhandel und Vertrieb beschäftigt. Die Personalaufwendungen (einschließlich Produktion) gingen in 2003 als Folge von Wechselkursänderungen um 7% auf 709 Mio. € (2002: 758 Mio. €) zurück. Unmittelbar im Zusammenhang mit der Herstellung unserer Produkte entstehende Kosten werden in den Umsatzkosten ausgewiesen. Detaillierte Informationen zu den Mitarbeitern, der Personalpolitik und Leistungsanreizen bei adidas-Salomon sind an anderer Stelle in diesem Geschäftsbericht nachzulesen (siehe Mitarbeiter).

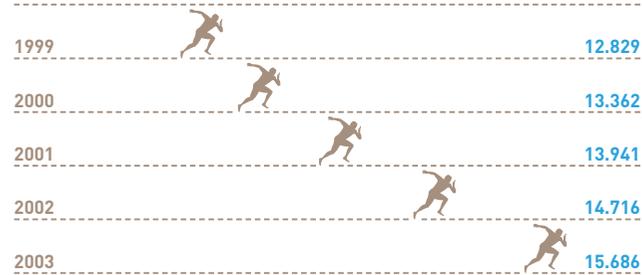


ARC'TERYX /// SIDEWINDER TR JACKE

BETRIEBSERGEBNIS STEIGT UM 3% /// Das Betriebsergebnis des Konzerns konnte 2003 um 3% auf 490 Mio. € (2002: 477 Mio. €) gesteigert werden. Aus diesem Grund erhöhte sich die operative Marge um 0,5 Prozentpunkte von 7,3% in 2002 auf 7,8% in 2003. Diese Verbesserung ist die Folge des Anstiegs der Rohertragsmarge auf Rekordhöhe und entspricht den Prognosen des Managements. Nach Marken betrachtet konnten bei adidas durch einen höheren währungsberinigten Umsatz und eine bessere Rohertragsmarge negative Währungseffekte mehr als ausgeglichen werden. Dadurch stieg das Betriebsergebnis der Marke adidas in 2003 um 6% auf 365 Mio. € (2002: 343 Mio. €). Bei Salomon ging das Betriebsergebnis im Jahr 2003 um 10% auf 35 Mio. € (2002: 39 Mio. €) zurück. Eine wesentliche Reduzierung der operativen Aufwendungen konnte hier negative Währungseffekte auf Umsatz und Rohertragsmarge nicht ausgleichen. Bei TaylorMade-adidas Golf ging das Betriebsergebnis in 2003 um 9% auf 67 Mio. € zurück (2002: 74 Mio. €). Trotz strikter Kostenkontrolle konnte die geringere Rohertragsmarge nicht vollständig ausgeglichen werden. Neben den Entwicklungen bei den einzelnen Segmenten wirkten sich auch die Ergebnisse der zentralen Währungsabsicherungsaktivitäten positiv auf das Betriebsergebnis des Konzerns aus.

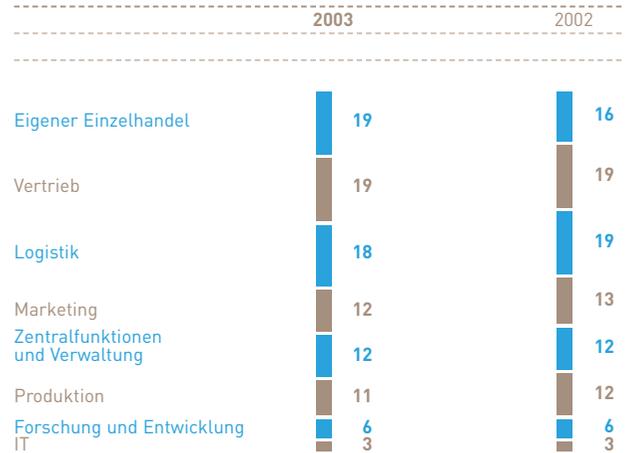
EUROPA TRÄGT AM STÄRKSTEN ZUM ANSTIEG DES BETRIEBSERGEBNISSES DES KONZERNS BEI /// Das höhere Betriebsergebnis des Konzerns im Jahr 2003 wurde durch Verbesserungen in allen Regionen mit Ausnahme von Nordamerika unterstützt. In Europa stieg das Betriebsergebnis in 2003 um 13% auf 534 Mio. € (2002: 471 Mio. €). Diese Verbesserung war vor allem die Folge des Anstiegs des Betriebsergebnisses bei der Marke adidas. In Nordamerika konnte der deutliche Rückgang der Rohertragsmarge bei adidas nicht durch die Reduzierung der operativen Aufwendungen ausgeglichen werden. Die Folge war ein im Jahr 2003 mit 92 Mio. € um 43% niedrigeres Betriebsergebnis als im Vorjahr (2002: 162 Mio. €). In Asien stieg das Betriebsergebnis in 2003 um 1% auf 191 Mio. € (2002: 189 Mio. €). In dieser Region wurde die in 2003 niedrigere Rohertragsmarge durch die Reduzierung der operativen Aufwendungen mehr als ausgeglichen. In Lateinamerika lag das Betriebsergebnis im Jahr 2003 mit 25 Mio. € um 6% höher als im Vorjahr (2002: 24 Mio. €).

ANZAHL DER MITARBEITER¹⁾



¹⁾am Jahresende

MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN¹⁾ in %

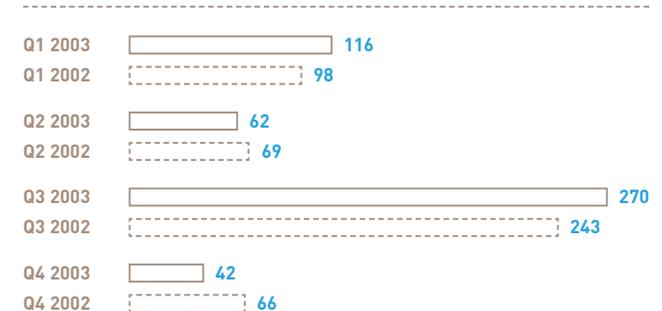


¹⁾am Jahresende

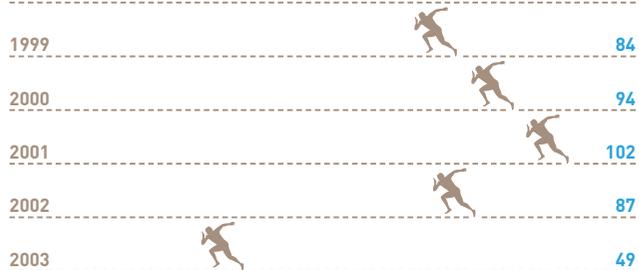
BETRIEBSERGEBNIS in Mio. €



BETRIEBSERGEBNIS NACH QUARTALEN in Mio. €



NETTOFINANZAUFWENDUNGEN in Mio. €



LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE UM 8% NIEDRIGER ///

Die Lizenz- und Provisionserträge gingen in 2003 um 8% auf 42 Mio. € zurück (2002: 46 Mio. €). Ein Umsatzanstieg bei Produkten wie Körperpflege- und Parfümartikel, der sich durch eine Kombination aus gestiegenen Absatzmengen und höheren Lizenzgebühren ergab, wurde durch negative Währungseffekte mehr als ausgeglichen. Währungsbereinigt wären die Lizenz- und Provisionserträge um 2% gestiegen.

ABSCHREIBUNGEN AUF GESCHÄFTS- UND FIRMENWERTE STABIL ///

Die Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren in 2003 mit 45 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Den größten Anteil daran hat immer noch der Betrag von ca. 30 Mio. €, der sich jährlich aus dem Goodwill im Zusammenhang mit der Übernahme der Salomon Gruppe ergibt, abgeschrieben über einen Zeitraum von zwanzig Jahren.

FINANZAUFWENDUNGEN STARK REDUZIERT /// Die Finanzaufwendungen konnten 2003 um 44% auf 49 Mio. € (2002: 87 Mio. €) gesenkt werden. Diese Reduzierung wurde durch niedrigere Zinsaufwendungen infolge im Vergleich zum Vorjahr gesunkener durchschnittlicher Finanzverbindlichkeiten und niedrigerer Zinssätze (siehe Konzernlagebericht/Finanzen und Investitionen). Zudem enthielten die Finanzaufwendungen in 2002 negative Währungseffekte, die aufgrund der Abwertungen in Schwellenländern wie Argentinien, der Türkei und Brasilien entstanden waren.

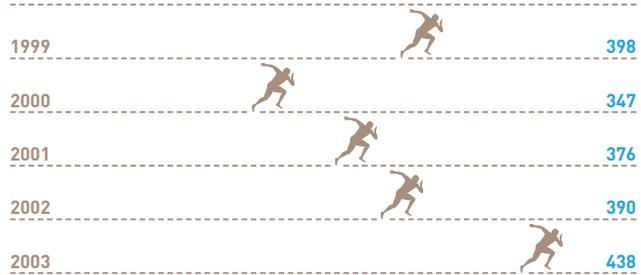
ANSTIEG DES ERGEBNISSES VOR STEUERN UM 12% /// Das höhere Betriebsergebnis führte in 2003 in Kombination mit der günstigen Entwicklung bei den Finanzaufwendungen zu einem Anstieg des Ergebnisses vor Steuern um 12% auf 438 Mio. € (2002: 390 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stieg das Ergebnis vor Steuern um 1,0 Prozentpunkte von 6,0% in 2002 auf 7,0% in 2003. Dieser Anstieg spiegelt eine weitere Verbesserung der gesunden Ertragslage des Konzerns wider.

GEWINN UM 14% AUF REKORDNIVEAU GESTIEGEN ///

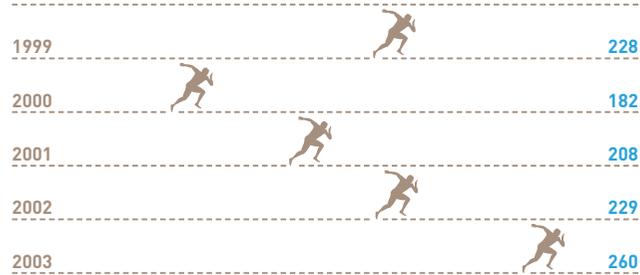
Der Konzerngewinn erreichte 2003 eine Rekordhöhe von 260 Mio. € und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 14% gestiegen (2002: 229 Mio. €). Dieser Anstieg liegt am oberen Ende des vom Management anvisierten und Anfang 2003 kommunizierten Zielkorridors von 10 bis 15%. Die Hauptgründe für diesen Anstieg waren vor allem das starke Ergebnis vor Steuern sowie niedrigere Ergebnisanteile anderer Gesellschafter. Letztere gingen, vornehmlich aufgrund von Rückgängen bei unserer Tochtergesellschaft Salomon TaylorMade-adidas Golf in Japan, in 2003 um 17% auf 11 Mio. € (2002: 14 Mio. €) zurück. Die Steuerquote des Konzerns veränderte sich in 2003 nur geringfügig auf 38,0% des Ergebnisses vor Steuern (2002: 37,9%).

ERGEBNIS JE AKTIE AUF 5,72 € VERBESSERT /// In 2003 betrug das unverwässerte Ergebnis je Aktie 5,72 € gegenüber 5,04 € im Vorjahr. Dies bedeutet einen Anstieg um 14% und steht im Einklang mit der Gewinnentwicklung des Konzerns. Die Gesamtanzahl der im Umlauf befindlichen Aktien stieg infolge der zweiten und dritten Ausübungsperiode der Tranche II des Aktienoptionsplans für Führungskräfte (MSOP) der adidas-Salomon AG (siehe Erläuterung 32) um 31.250 Aktien auf 45.453.750. Das verwässerte Ergebnis je Aktie lag ebenfalls bei 5,72 € (2002: 5,04 €).

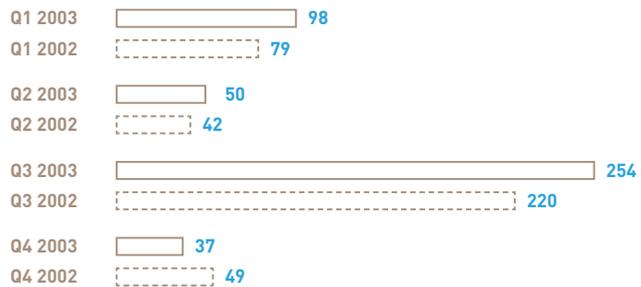
GEWINN VOR STEUERN in Mio. €



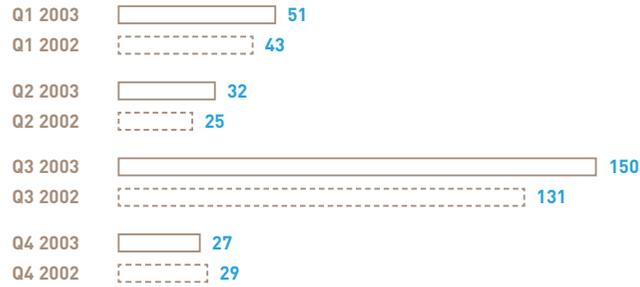
GEWINN in Mio. €



GEWINN VOR STEUERN NACH QUARTALEN in Mio. €



GEWINN NACH QUARTALEN in Mio. €



EREIGNISSE UND ENTWICKLUNGEN SEIT ENDE DES BERICHTSJAHRES ///

Von Ende 2003 bis zum Abschluss der Prüfung 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. Allerdings haben Marktdaten in Nordamerika in der letzten Zeit auf eine Verbesserung des Einzelhandelsumfelds hingewiesen. Insbesondere Sportartikeleinzelhändler haben angekündigt, dass sie beabsichtigen, ihre Verkaufsflächen zu erhöhen.



adidas SPORT STYLE ///
Y-3 BOXING B BOX-SCHUH

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

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 ähnlichen Bereichen treiben den Design- und Entwicklungsprozess voran. Bei adidas-Salomon waren Ende 2003 985 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung beschäftigt. Das entspricht einem Anstieg von 11% gegenüber der Vorjahreszahl von 886.

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 ENTWICKLUNGS-AUFWENDUNGEN 2003 LEICHT GESTIEGEN /// Im Jahr 2003 nahmen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung um 1% auf 86 Mio. € (2002: 85 Mio. €) zu. Diese Entwicklung ist Folge höherer Personalaufwendungen aufgrund einer gestiegenen Mitarbeiterzahl in diesem Bereich. Darüber hinaus werden Aufwendungen für Marktforschung und -analyse als Teil der operativen Aufwendungen ausgewiesen.

REVOLUTIONÄRE TECHNOLOGIEN PRÄGEN DAS JAHR 2003 /// Im Jahr 2003 hat adidas-Salomon mehrere neue Technologien sowie Weiterentwicklungen bereits vorhandener Technologien auf den Markt gebracht. Ein Beispiel aus dem Bereich Fußball stellt der Roteiro™ Ball dar, der von adidas mit einer innovativen Thermo-Klebertechnik hergestellt wird und sich durch unsere neue Power Balance Technology sowie eine revolutionäre Innenstruktur auszeichnet. Zu den Weiterentwicklungen vorhandener Technologien gehören u. a. ClimaCool® 2 Schuhe und Bekleidungsartikel, a³™ Twin Strike Schuhe sowie die PowerPulse™ Technologie für die siebte Predator® Generation. Mit der neuen PowerPulse™ Technologie wird bei jedem Schuss eine 3% höhere Kraftübertragung erreicht. Neue Technologien für TaylorMade-adidas Golf sind u. a. das Schlägerset Miscela und die HT Eisen. Miscela ist ein neues Komplettset von Golfschlägern, das speziell auf die Anforderungen weiblicher Spieler abgestimmt ist. Die HT Eisen stellen eine weitere Ergänzung zur RAC Eisenserie dar, den RAC HT, und wurden für eine höhere Performance bei mittleren Schlägerkopfgeschwindigkeiten entwickelt. Salomon präsentierte die neue ERA® Snowboard-Technologie – eine Konstruktion, die sich automatisch dem individuellen Fahrverhalten der jeweiligen Snowboarder anpasst – sowie das S Core Konzept, eine karbonverstärkte Hohlkonstruktion für Surfboards. Jede dieser Technologien ist patentiert und markenrechtlich geschützt.



adidas SPORT PERFORMANCE ///
PREDATORPULSE™ X-TRX SG
FUSSBALLSCHUH

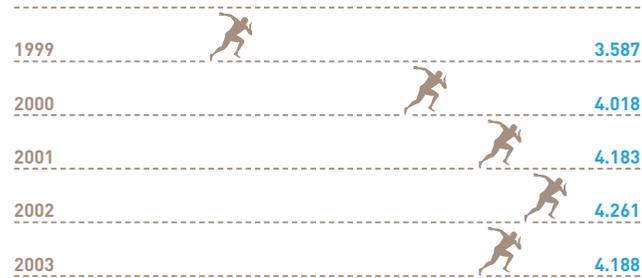
FINANZEN UND INVESTITIONEN

RÜCKGANG DES GESAMTVERMÖGENS /// 2003 ging der Gesamtwert der Aktiva um 2% auf 4,188 Mrd. € (2002: 4,261 Mrd. €) zurück. Rückgänge beim kurzfristigen Betriebskapital sowie beim Anlagevermögen waren die Hauptgründe für diesen Rückgang.

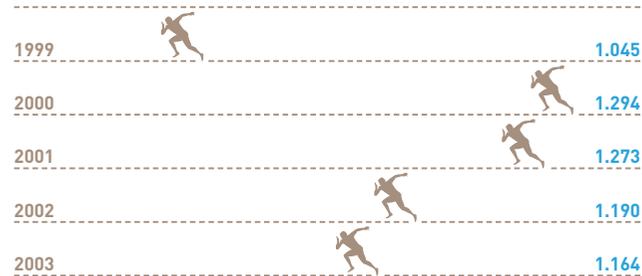
VORRÄTE UM 2% REDUZIERT /// Dem Management des kurzfristigen Betriebskapitals misst adidas-Salomon auch weiterhin eine hohe Bedeutung bei. Die Vorräte wurden im Jahr 2003 um 2% von 1,190 Mrd. € im Jahr 2002 auf 1,164 Mrd. € reduziert. Damit war 2003 das dritte Jahr in Folge, in dem die Vorräte im Vorjahresvergleich reduziert wurden. Als Resultat erfolgreicher Lagerräumungsverkäufe, der Auftragsentwicklung entsprechenden Beschaffung sowie günstiger Währungseffekte waren bei allen Marken des Konzerns Verbesserungen zu verzeichnen. Auf währungsneutraler Basis stiegen die Vorräte um 5%. Diese Entwicklung entspricht unseren Erwartungen für das Umsatzwachstum des Konzerns in 2004.

FORDERUNGEN UM 17% REDUZIERT /// Im Jahr 2003 konnten die Forderungen des Konzerns um 17% auf 1,075 Mrd. € reduziert werden (2002: 1,293 Mrd. €). Dies entspricht währungsbereinigt einem Rückgang um 10% und ist zurückzuführen auf die konsequente Durchsetzung der Zahlungsmodalitäten im Konzern und gezielten Maßnahmen zum Forderungseinzug bei allen Marken. Geringere Umsatzerlöse in Nordamerika im vierten Quartal gegenüber besonders starken Umsatzerlösen in dieser Region im gleichen Vorjahreszeitraum wirkten sich ebenfalls auf die Entwicklung zum Jahresende aus.

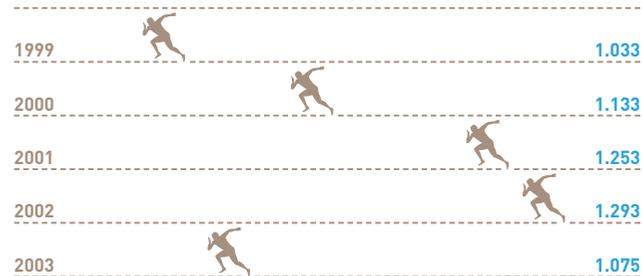
BILANZSUMME in Mio. €



VORRÄTE in Mio. €



FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN in Mio. €



BILANZSTRUKTUR¹⁾ in % der Bilanzsumme

	2003	2002
AKTIVA		
Flüssige Mittel	4,5	1,6
Kurzfristige Finanzanlagen	2,1	0,2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	25,7	30,3
Vorräte	27,8	27,9
Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	6,2	6,3
Kurzfristige Aktiva	66,3	66,3
Anlagevermögen	26,9	28,3
Latente Steueransprüche	4,3	4,0
Sonstige langfristige Vermögensgegenstände	2,5	1,4
Langfristige Aktiva	33,7	33,7
Aktiva	100,0	100,0
PASSIVA		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14,1	15,7
Rückstellungen für Ertragsteuern	3,8	2,6
Sonstige Rückstellungen	10,9	10,6
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	3,3	3,5
Kurzfristige Passiva	32,1	32,4
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	29,3	36,9
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	2,5	2,3
Latente Steuerschulden	1,6	1,2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	0,8	0,4
Langfristige Passiva	34,2	40,9
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	1,4	1,3
Eigenkapital	32,4	25,4
Passiva	100,0	100,0

¹⁾für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz

ANLAGEVERMÖGEN RÜCKLÄUFIG /// Das Anlagevermögen (einschließlich Finanzanlagen) nahm im Jahr 2003 um 7% oder 79 Mio. € auf 1,128 Mrd. € (2002: 1,207 Mrd. €) ab. Ungefähr 40 Mio. € dieses Rückgangs sind auf Währungseffekte zurückzuführen. Veräußerungen trugen mit weiteren 20 Mio. € zur Reduzierung des Anlagevermögens bei. Zu den wesentlichen Transaktionen zählt der Verkauf eines Bürogebäudes in der Konzernzentrale in Herzogenaurach. Die Veränderung des Anlagevermögens aufgrund von Zugängen in Höhe von 134 Mio. € wurde durch Abschreibungen einschließlich Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 155 Mio. € ausgeglichen. Wesentliche Investitionen beruhen auf dem Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten und der IT-Infrastruktur.

VERLÄNGERUNG VON PROMOTIONVERTRÄGEN WIRKT SICH AUF SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE AUS /// Sonstige langfristige Vermögensgegenstände stiegen um 81% von 58 Mio. € in 2002 auf 105 Mio. € in 2003. Dieser Zuwachs resultiert hauptsächlich aus höheren Vorauszahlungen für neue oder verlängerte langfristige Promotionverträge im Bereich Fußball.

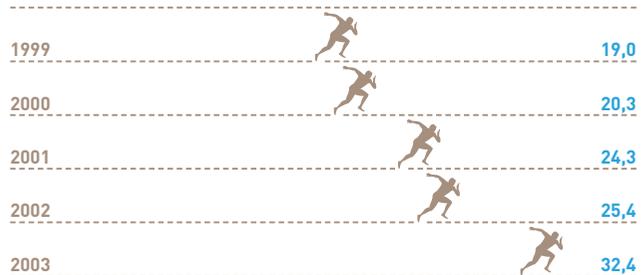
SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN STEIGEN /// Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten verdoppelten sich nahezu und erreichten damit einen Stand von 35 Mio. € (2002: 19 Mio. €). Diese Entwicklung ist in erster Linie die Folge eines Anstiegs des negativen Marktwerts von zum Hedging verwendeten Finanzinstrumenten sowie aufgrund von Verbindlichkeiten im Rahmen eines Finanzierungs-Leasingvertrags.

EIGENKAPITALQUOTE WEITER VERBESSERT, VERSCHULDUNGSGRAD AUF NIEDRIGSTEM NIVEAU SEIT SALOMON AKQUISITION /// Die Kapitalbasis des Konzerns wurde in 2003 trotz ungünstiger Währungseffekte weiter gestärkt. Das Eigenkapital wuchs um 25% von 1,081 Mrd. € im Vorjahr auf 1,356 Mrd. € in 2003. Der überwiegende Teil des Gewinns wurde zur Stärkung der Kapitalbasis einbehalten. Auch der Eigenkapitalanteil der Wandelanleihe hatte einen bedeutenden Einfluss auf den Anstieg des Eigenkapitals (siehe Erläuterung 15). Negative Effekte ergaben sich jedoch aus der Euro-Umrechnung des Eigenkapitals ausländischer Tochtergesellschaften zum Jahresende aufgrund der Schwäche des US-Dollars und anderer Fremdwährungen gegenüber dem Euro. adidas-Salomon sichert sich als Teil der Unternehmenspolitik gegen die Risiken aus der Währungsumrechnung in den jeweiligen Ländern nur in bestimmten Fällen ab. Dabei können folgende Instrumente eingesetzt werden: unter bestimmten Voraussetzungen 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 7,0 Prozentpunkte von 25,4% in 2002 auf 32,4% in 2003. Der Verschuldungsgrad verbesserte sich um 69 Prozentpunkte auf 70% gegenüber 139% im Vorjahr. Damit liegt unser Eigenkapital erstmals seit der Akquisition der Salomon Gruppe 1997/98 über den Finanzverbindlichkeiten. Dies spiegelt die gesunde Finanzlage von adidas-Salomon wider.

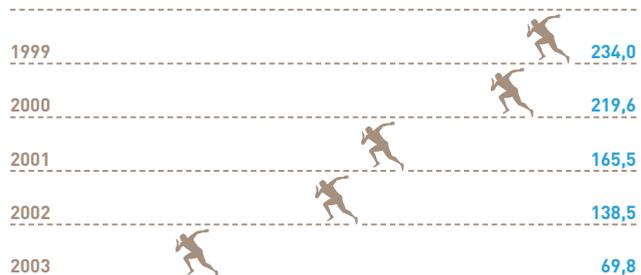


adidas SPORT PERFORMANCE ///
ROTEIRO™ OFFIZIELLER SPIELBALL
DER UEFA EURO 2004™ FUSSBALL-
EUROPAMEISTERSCHAFT

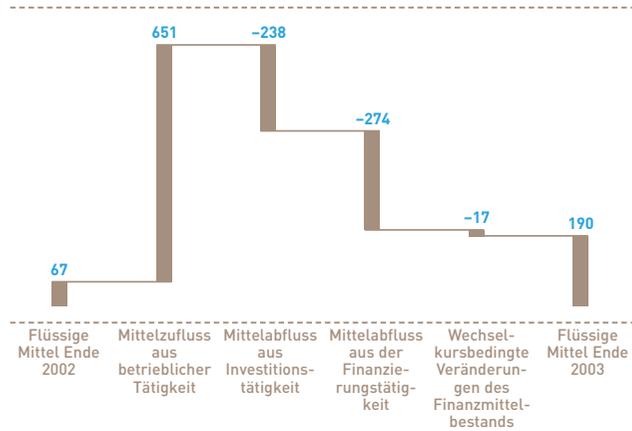
EIGENKAPITALQUOTE in %



VERSCHULDUNGSGRAD in %

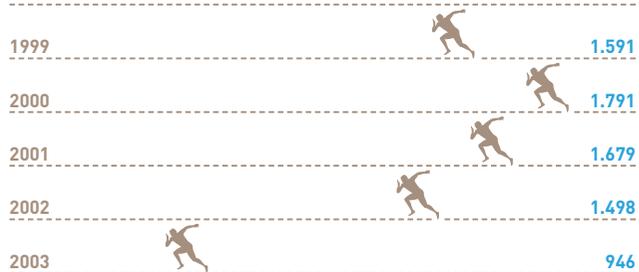


VERÄNDERUNG DER FLÜSSIGEN MITTEL in Mio. €

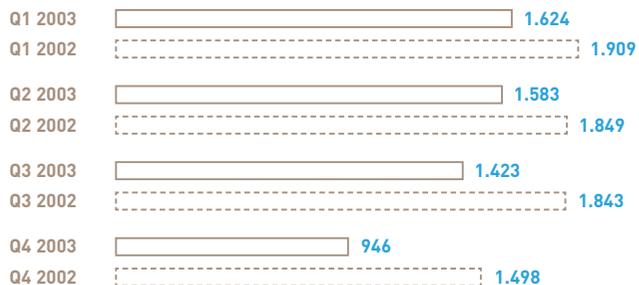


ERFOLGREICHE CASHFLOW-ENTWICKLUNG /// Die finanziellen Mittel aus der operativen Geschäftstätigkeit des Konzerns werden für Investitionen, Reduzierung der Verbindlichkeiten und Zahlung von Dividenden verwendet. Im Jahr 2003 betrug der Mittelabfluss für Investitionen 238 Mio. €, was einen Rückgang um 25% gegenüber dem Vorjahresniveau von 315 Mio. € darstellt und den Erwerb von materiellen und immateriellen Vermögensgegenständen sowie Gegenständen des Finanzvermögens beinhaltet. Ausgaben für Sachanlagen wie zum Beispiel Investitionen in adidas eigene Einzelhandelsaktivitäten – darunter bedeutende Aufwendungen für die Eröffnung unseres neuen Factory Outlet in Herzogenaurach – sowie IT-Projekte gingen um 4 Mio. € von 114 Mio. € in 2002 auf 110 Mio. € in 2003 zurück. Der Mittelabfluss für immaterielle Vermögensgegenstände betrug 35 Mio. € gegenüber 151 Mio. € im Jahr 2002, wobei der Vorjahreswert die Übernahme der verbleibenden Anteile an adidas Italien sowie den Erwerb der Golfmarke Maxfli im Dezember 2002 beinhaltete. Die Finanzmittel in Höhe von 20 Mio. €, die 2002 zum Erwerb von Tochtergesellschaften genutzt wurden, stehen im Zusammenhang mit den Übernahmen des kanadischen Outdoor-Spezialisten Arc'Teryx und der Salomon Danmark ApS, eines ehemaligen Distributionspartners für Salomon Produkte in Dänemark. In 2003 erwarb der Konzern keine neuen Tochtergesellschaften. Liquiditätsüberschüsse in Höhe von ca. 80 Mio. € wurden in 2003 zur Anlage in höchstliquide Investmentfonds verwendet.

NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN in Mio. €

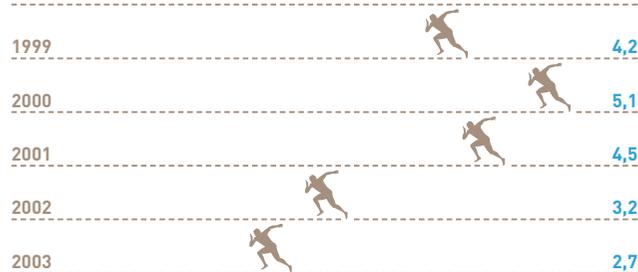


NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN NACH QUARTALEN¹⁾ in Mio. €



¹⁾am Ende der Periode

ZINSSATZENTWICKLUNG¹⁾ in %



¹⁾gewichteter Durchschnitt des Zinssatzes der Bruttofinanzverbindlichkeiten

NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN UM 552 MIO. € REDUZIERT ///

Am 31. Dezember 2003 standen die Nettofinanzverbindlichkeiten bei 946 Mio. €, was einem Rückgang von 552 Mio. € bzw. 37% gegenüber dem Vorjahreswert von 1,498 Mrd. € entspricht. Dies spiegelt die stärkste Reduzierung in der Unternehmensgeschichte wider. Infolgedessen verbesserte sich das Zinsergebnis um 19%, von minus 73 Mio. € in 2002 auf minus 59 Mio. € in 2003. Unsere unverändert strenge Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals hatte einen positiven Einfluss auf diesen Rückgang. Außerdem trugen positive Währungseffekte mit ca. 15% bzw. 75 Mio. € zur Verbesserung der Nettofinanzverbindlichkeiten bei. Weitere 21% (114 Mio. €) sind auf Bilanzierungseffekte infolge der Wandelanleihe zurückzuführen, da dieser Betrag als Eigenkapital ausgewiesen wurde (siehe Erläuterung 15). Selbst ohne Berücksichtigung dieser positiven Auswirkungen gelang es uns, die Reduzierung der Nettofinanzverbindlichkeiten im dritten Jahr in Folge zu reduzieren und die Anfang 2003 angekündigten Managementziele deutlich zu übertreffen.

GÜNSTIGE ZINSSATZENTWICKLUNG HÄLT AN ///

Im gewichteten Mittel sank der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns von 3,2% in 2002 auf 2,7% in 2003. adidas-Salomon behielt die bestehenden Zinsoptionen zum Schutz gegen ansteigende Zinssätze bei. Diese Absicherung versetzte den Konzern in die Lage, von den kontinuierlichen Zinssatzsenkungen des Jahres profitieren zu können. Durch die Emission der Wandelanleihe in Höhe von 400 Mio. € mit einem Kupon von 2,5% sowie die Vergabe festverzinslicher Schuldscheindarlehen nahm der Anteil der festverzinslichen Finanzierung stark zu.

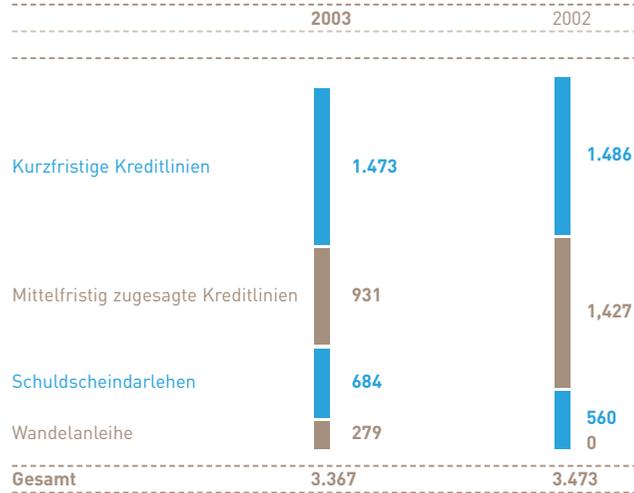


CLICHÉ /// JEREMIE DACLIN SKATEBOARD

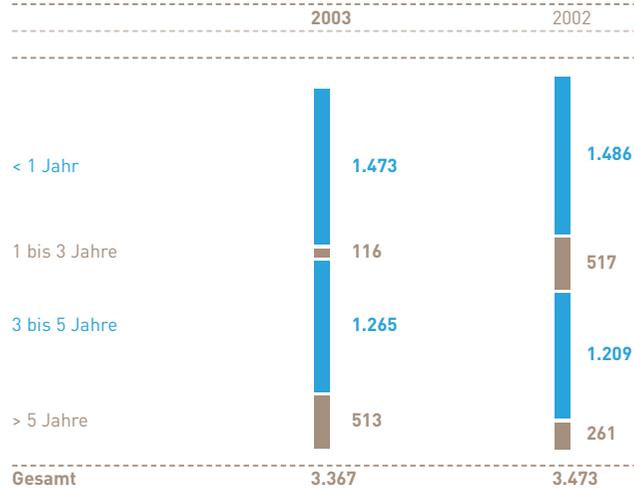
WEITERE VERBESSERUNG DER FINANZIERUNGSSTRUKTUR

/// adidas-Salomon setzte die Diversifizierung seiner Finanzierungsquellen auch im gesamten Jahr 2003 fort, um weniger von der traditionellen Bankfinanzierung abhängig zu sein. Zusätzlich zu seinen Asset-Backed Securities (ABS) und Commercial-Paper-Programmen gab der Konzern Investoren in Fernost und den USA neue langfristige Schuldscheindarlehen mit Laufzeiten bis 2015 in Höhe von 175 Mio. \$ und 3 Mrd. ¥ (insgesamt 162 Mio. € zum 31. Dezember 2003) aus. Außerdem wurde eine Wandelanleihe in Höhe von 400 Mio. € mit einem Kupon von 2,5% und einer Laufzeit bis 2018 emittiert (siehe Erläuterung 15). Infolge des deutlichen Rückgangs der Nettofinanzverbindlichkeiten im Jahr 2003 setzte der Konzern sein Commercial-Paper Programm vorübergehend aus und zahlte Schuldscheindarlehen mit kurzen Restlaufzeiten in Höhe von insgesamt 31 Mio. € zurück. Die konzernweite Nutzung verfügbarer Kredite lag Ende 2003 bei 36%, gegenüber 45% im Vorjahr. Kreditlinien wurden den erwarteten künftigen Bedürfnissen angepasst, d. h. in geringem Umfang reduziert oder storniert. Ein Großteil der verbleibenden mittelfristigen Kreditlinien wurde von 2006 auf 2007 verlängert.

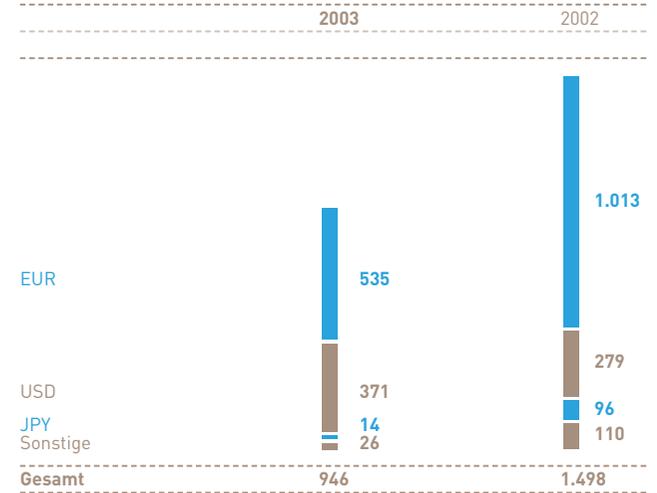
FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN in Mio. €



RESTLAUFZEITEN DER FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN in Mio. €



WÄHRUNGSSPLIT DER NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN in Mio. €



FINANZIERUNGSSTRUKTUR in Mio. €

	2003	2002
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	279	76
Bankkredite	124	633
Commercial paper	29	234
ABS	109	147
Schuldscheindarlehen	684	560
Wandelanleihe	279	0
Bruttofinanzverbindlichkeiten	1.225	1.574
Nettofinanzverbindlichkeiten	946	1.498

adidas /// IM JAHR 2003 STIEG DER WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZ DER MARKE adidas AUFGRUND DES STARKEN WACHSTUMS IN DER SPORT PERFORMANCE DIVISION UM 5%. IN EURO GINGEN DIE UMSATZERLÖSE DAGEGEN UM 3% AUF 4,950 MRD. € ZURÜCK (2002: 5,105 MRD. €). DIE ROHERTRAGSMARGE VON adidas VERBESSERTE SICH UM 1,3 PROZENTPUNKTE VON 39,2% IN 2003 AUF 40,6% IN 2002 DER UMSATZERLÖSE. DIESE POSITIVE ENTWICKLUNG SPIEGELT DEN AUSBAU DER MARGENSTARKEN EIGENEN EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN, EINEN VERBESSERTEN PRODUKTMIX UND GÜNSTIGE WÄHRUNGSEFFEKTE WIDER. DANK DER HÖHEREN ROHERTRAGSMARGE STIEG AUCH DAS BETRIEBSERGEBNIS UM 6% AUF 365 MIO. € GEGENÜBER 343 MIO. € IM VORJAHR. FÜR 2004 ERWARTEN WIR EINE STEIGERUNG DES WÄHRUNGSBEREINIGTEN UMSATZES, DER ROHERTRAGSMARGE UND DES BETRIEBSERGEBNISSES.

adidas AUF EINEN BLICK in Mio. €

	2003	2002	Veränderung
Umsatzerlöse	4.950	5.105	-3%
Rohertragsmarge	40,6%	39,2%	1,3PP
Betriebsergebnis	365	343	6%

adidas UMSATZ IN 2003 WÄHRUNGSNEUTRAL UM 5% GESTIEGEN ///

/// Im Jahr 2003 stieg der Umsatz von adidas währungsbereinigt um 5%. In Euro ergab sich jedoch mit 4,950 Mrd. € ein Rückgang um 3% gegenüber dem Vorjahr (2002: 5,105 Mrd. €). Beim währungsbereinigten Umsatz war in allen Regionen außer Nordamerika ein Anstieg zu verzeichnen.

RUNNING UND TRAINING SORGEN FÜR HÖHEREN WÄHRUNGSBEREINIGTEN UMSATZ BEI SPORT PERFORMANCE ///

/// adidas Sport Performance, die größte Division des Konzerns, trug im Berichtsjahr 83% zum Umsatz der Marke adidas bei. Währungsbereinigt stieg der Umsatz dieser Division um 7%. In Euro entspricht dies einem Rückgang um 1% auf 4,102 Mrd. € (2002: 4,154 Mrd. €). Mit einem währungsbereinigten zweistelligen Umsatzzuwachs waren Running und Training die wachstumsstärksten Produktkategorien. Hierzu trugen vor allem erfolgreiche Produktinitiativen wie ClimaCool® 2, Barracks, und die B und C Serien bei Schuhen sowie adidas Colours im Bekleidungsbereich bei.

STARKER UMSATZZUWACHS BEI BEKLEIDUNG TROTZ KONSOLIDIERUNG BEI SPORT HERITAGE ///

/// Auf die Sport Heritage Division entfielen 17% des Gesamtumsatzes der Marke adidas. Der Umsatz dieser Division ging 2003 währungsneutral um 4% oder in Euro um 11% von 922 Mio. € auf 817 Mio. € zurück. Dieser Rückgang spiegelt unsere Maßnahmen zur Vertrieboptimierung in der Sport Heritage Division wider. Zum Beispiel begrenzten wir den Schuhvertrieb in bestimmten europäischen Ländern und in Japan, um ein potenzielles Überangebot zu vermeiden. In Nordamerika wurde der Umsatz durch die mangelnde Präsenz von Sport Heritage Schuhen in den Vertriebskanälen Lifestyle und Mode beeinträchtigt. Das Resultat war, dass der Umsatz im Schuhbereich währungsneutral um 7% und in Euro um 14% von 854 Mio. € auf 732 Mio. € zurückging. Sehr positiv entwickelte sich hingegen der Bereich Bekleidung. Diese kleine, aber schnell wachsende Kategorie konnte währungsneutral ein Umsatzplus von 54% erzielen. In Euro war dies ein Anstieg um 42% auf 69 Mio. € (2002: 49 Mio. €). Hauptträger dieses Wachstums war eine starke Ausweitung des Vertriebs im Bereich Bekleidung. Dies erfolgte im Rahmen unserer Maßnahmen zur ausgeglicheneren Verteilung der Umsätze in der Sport Heritage Division.

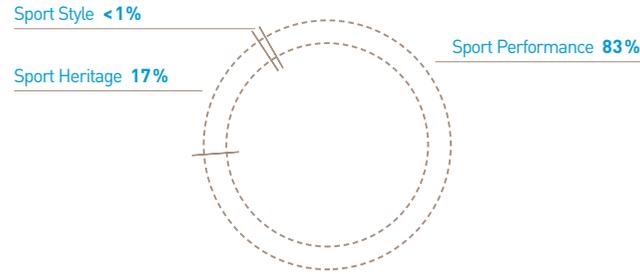


adidas SPORT PERFORMANCE ///
ADISTAR TR TRAIL RUNNING-SCHUH

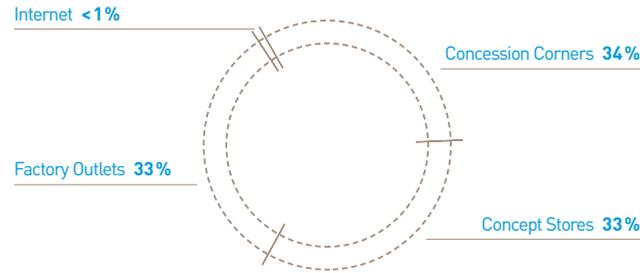
ERFOLGREICHE EINFÜHRUNG VON SPORT STYLE /// Produkte der Sport Style Division, die 2003 in einer sehr begrenzten Anzahl von Einzelhandelsgeschäften eingeführt wurde, erfreuten sich einer starken Nachfrage. Der Umsatz betrug 15 Mio. € im ersten Jahr.

EIGENE EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN MASSGEBLICHER WACHSTUMSTRÄGER BEI adidas /// Ein zunehmend wichtiger Teil der Umsatzerlöse der Marke adidas stammt aus eigenen Einzelhandelsaktivitäten, die aus vier Komponenten bestehen: Concept Stores, Lizenzvergaben in Form von Concession Corners in den Schwellenländern, Factory Outlets und der Vertrieb über das Internet. Ende 2003 betrieb adidas 173 Concept Stores (2002: 161), die Sport Performance und/oder Sport Heritage Produkte direkt an den Konsumenten verkaufen. Wichtige Neueröffnungen waren unter anderem Sport Performance Stores in Marseille, Lyon und Fukuoka sowie Sport Heritage Stores in Mailand, Miami und München. Die Zahl der adidas Concession Corners, die eine geeignete Einzelhandelsinfrastruktur in den Schwellenländern, vor allem in Asien, ersetzen, ging auf derzeit 178 (2002: 269) zurück. Grund dafür war die Schließung einiger Concession Corners, hauptsächlich in nicht städtischen Bereichen, insbesondere auf den Philippinen. Die 174 Factory Outlets (2002: 173) werden hauptsächlich zur Optimierung der Lagerräumungsverkäufe genutzt. Der Verkauf über das Internet für Nordamerika läuft über www.adidas.com. Mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten erzielte die Marke adidas im Berichtsjahr 9% ihres Umsatzes im Vergleich zu 8% im Vorjahr. Damit ergab sich hier eine Steigerung währungsbereinigt um 21% bzw. in Euro um 9% von 410 Mio. € auf 447 Mio. €. Das Wachstum wurde sowohl durch entsprechendes Umsatzwachstum als auch durch die Eröffnung neuer Stores erzielt.

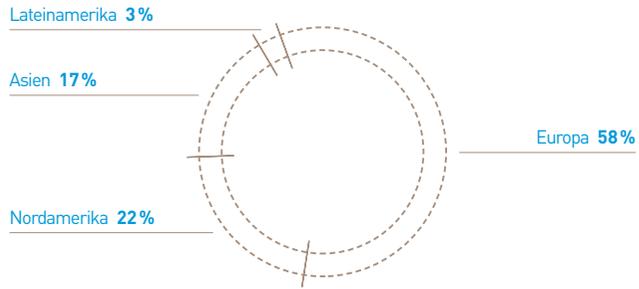
adidas UMSATZERLÖSE NACH DIVISIONEN



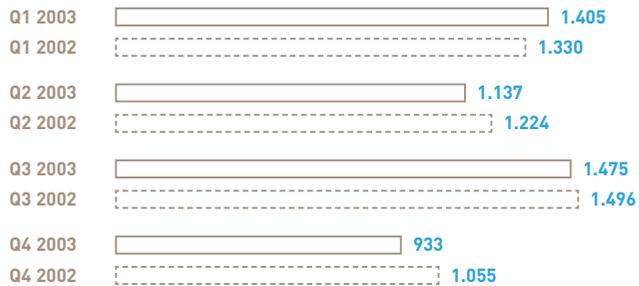
adidas EIGENER EINZELHANDEL



adidas UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN



adidas UMSATZERLÖSE NACH QUARTALEN in Mio. €



adidas AUFTRAGSBESTAND NACH PRODUKTBEREICHEN¹⁾

Veränderung in %

	in €	währungs- bereinigt
Sportschuhe	-14	-7
Sportbekleidung	6	13
Gesamt	-5	2

¹⁾im Vorjahresvergleich

ROHERTRAGSMARGE WÄCHST WEITER /// Die Rohertragsmarge der Marke adidas verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 1,3 Prozentpunkte von 39,2% auf 40,6% in 2003. Ausschlaggebend dafür waren der oben beschriebene Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten und ein verbesserter Produktmix. Ein weiterer positiver Faktor war die Entwicklung der Beschaffungspreise in Euro. Zusammen konnten diese Effekte den deutlichen Rückgang der Rohertragsmarge in Nordamerika mehr als kompensieren. Grund für den Rückgang in dieser Region waren verstärkte Lagerräumungsverkäufe mit geringeren Margen aufgrund der schwachen Nachfrage nach vielen adidas Produktlinien in diesem Markt. Infolge der besseren Rohertragsmarge stieg das Rohergebnis von adidas trotz der niedrigeren Umsatzerlöse in Euro leicht an, und zwar auf 2,008 Mrd. € (2002: 2,004 Mrd. €).

BETRIEBSERGEBNIS STEIGT UM 6% /// In 2003 reduzierte adidas die operativen Aufwendungen um 1% auf 1,643 Mrd. € (2002: 1,661 Mrd. €), vor allem infolge eines Rückgangs in Nordamerika und in Asien, der größtenteils auf Währungseffekte zurückzuführen war. Im Verhältnis zu den Umsatzerlösen stiegen die operativen Aufwendungen jedoch um 0,7 Prozentpunkte auf 33,2% (2002: 32,5%) an. Verantwortlich für diesen Anstieg waren vorwiegend der weitere Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, ein gestiegenes Marketing Working Budget und höhere Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen in Europa. Wegen der guten Rohertragsmarge verbesserte adidas das Betriebsergebnis trotz dieser Faktoren um 6% auf 365 Mio. € (2002: 343 Mio. €). Gleichzeitig erhöhte sich auch die operative Marge um 0,6 Prozentpunkte auf 7,4% des Umsatzes (2002: 6,7%).

AUFTRAGSBESTÄNDE ZUM JAHRESENDE REFLEKTIEREN

UNTERSCHIEDLICHE ENTWICKLUNG /// Die Auftragsbestände von adidas lagen zum Jahresende 2003 währungsneutral um 2% höher als im Vorjahr. In Euro stellt dies einen Rückgang um 5% dar. Bei Bekleidung stiegen die Auftragsbestände währungsbereinigt um 13% (+6% in Euro), wozu vor allem unsere „Apparel Breakthrough“ Initiative beitrug. Im Schuhbereich dagegen sanken die Auftragsbestände währungsbereinigt um 7% (-14% in Euro), worin die schwache Nachfrage in Nordamerika zum Ausdruck kam.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZANSTIEG IM MITTLEREN EINSTELLIGEN BEREICH ERWARTET ///

Für 2004 erwarten wir einen Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes im mittleren einstelligen Bereich, mit einem Zuwachs in allen Regionen außer Nordamerika. Hierzu werden vor allem Verbesserungen in den Kategorien Running und Fußball beitragen, sowie steigende Umsätze durch unsere neuen und weiterentwickelten Technologien wie ClimaCool®, a³® und der T-MAC 4 mit schnürungsloser Technologie sowie neue Produkte wie zum Beispiel der Spielball Roteiro™ und die Fußballschuhe PredatorPulse™ und F50 (siehe Markenstrategien und Konzernlagebericht/Ausblick). Infolge verstärkter eigener Einzelhandelsaktivitäten, geringerer Lagerräumungsverkäufe sowie eines besseren Produktmix rechnen wir mit einer verbesserten Rohertragsmarge in diesem Segment. Damit wird das Betriebsergebnis voraussichtlich durch eine Verbesserung der währungsbereinigten Umsätze und der Rohertragsmarge ansteigen.



adidas SPORT STYLE ///

Y-3 BEANIE COLOR LOT

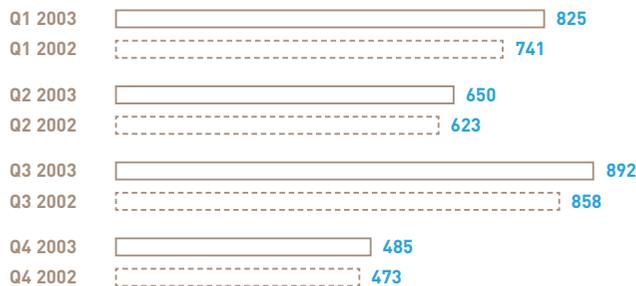
WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IN EUROPA STEIGT UM 9% ///

/// In Europa konnte die Marke adidas währungsneutral einen Umsatzzuwachs von 9% erzielen. In Euro entspricht dies einem Anstieg um 6% auf 2,851 Mrd. € (2002: 2,694 Mrd. €). Die stärksten Zuwächse kamen aus Italien, wo die Umsatzerlöse um 30% stiegen. Solides Wachstum war auch in Großbritannien, Frankreich und Spanien zu verzeichnen. In den Schwellenländern in Osteuropa, Nahost und Afrika erzielten wir erneut zweistellige Umsatzsteigerungen, wobei sich vor allem Russland sehr positiv entwickelte. Eine stärkere Fokussierung auf Key Accounts und eigene Einzelhandelsaktivitäten waren die wichtigsten Faktoren für das Wachstum in diesen Märkten.

POSITIVE ENTWICKLUNG DER AUFTRAGSBESTÄNDE HÄLT AN ///

/// Zum Jahresende 2003 waren die währungsbereinigten Auftragsbestände in Europa um 9% höher als im Vorjahr, mit besonders starken Wachstumsraten in Frankreich, Spanien und Großbritannien. In Euro betrug der Anstieg 6%. Hauptwachstumsträger war der Bereich Bekleidung mit einer Steigerung um 13% auf währungsneutraler Basis (+11% in Euro) durch Zuwächse in der Kategorie Fußball wegen steigender Produktnachfrage im Zusammenhang mit der Fußballeuropameisterschaft UEFA EURO 2004™ und in der Kategorie Training aufgrund unserer „Apparel Breakthrough“ Initiative. Auch der Bereich Schuhe trug mit einem währungs-bereinigten Anstieg um 4% (+1% in Euro) zum Auftragswachstum bei, und zwar infolge von Zuwächsen in den Kategorien Fußball und Training. Trotz dieser positiven Entwicklung ist jedoch auch das von einem intensiven Wettbewerb geprägte Marktumfeld zu berücksichtigen. Daher rechnet adidas 2004 in Europa mit einem Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich.

adidas UMSATZERLÖSE IN EUROPA NACH QUARTALEN in Mio. €



adidas AUFTRAGSBESTAND IN EUROPA NACH PRODUKTBEREICHEN¹⁾

Veränderung in %

	in €	währungs-bereinigt
Sportschuhe	1	4
Sportbekleidung	11	13
Gesamt	6	9

¹⁾im Vorjahresvergleich



adidas SPORT PERFORMANCE ///
ADISTAR COMPETITION RUNNING-SCHUH

adidas ENTWICKLUNG IN NORDAMERIKA

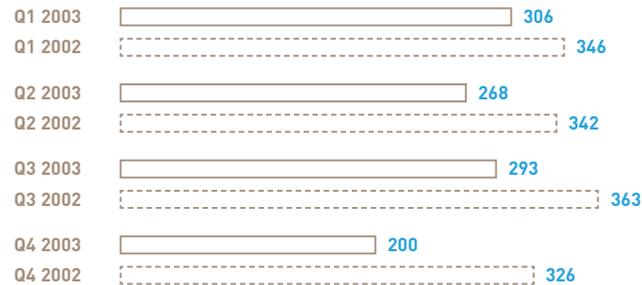
WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IN NORDAMERIKA UM

8 % NIEDRIGER /// Der Umsatz von adidas in Nordamerika ging 2003 währungsbereinigt um 8% zurück. In Euro bedeutet dies einen Rückgang um 23% auf 1,067 Mrd. € (2002: 1,378 Mrd. €). Diese schwache Entwicklung ergab sich durch schwierige Marktbedingungen im ersten Halbjahr, ein ungünstiges Abschneiden im zweiten Halbjahr im Vergleich zu dem besonders positiven Vorjahreswachstum und eine geringere Nachfrage das gesamte Jahr über bei vielen adidas Produktlinien. Dies führte zu einem im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen Anteil von Lagerräumungsverkäufen.

STABILISIERUNG DES GESCHÄFTS IN NORDAMERIKA FÜR

2004 ERWARTET /// Die Auftragsbestände gingen zum Jahresende in Nordamerika auf währungsneutraler Basis um 18% und in Euro um 31% zurück. Nach Produktbereichen betrachtet gingen die Auftragsbestände bei Schuhen währungsbereinigt um 26% (-38% in Euro) zurück. Dies war Folge einer schwächeren Nachfrage in allen wichtigen Produktkategorien außer Fußball. Bei Bekleidung waren die Auftragsbestände zum Jahresende um 2% währungsbereinigt bzw. um 17% in Euro niedriger als im Vorjahr. Obwohl negativ, stellt diese Zahl eine Verbesserung gegenüber dem vorhergehenden Quartal dar und reflektiert einen soliden Zuwachs in der Kategorie Training. Die Auftragsbestände zum Jahresende spiegeln weiterhin die seit 2002 geringere Nachfrage nach Performance-Produkten wider. Angesichts der jüngsten Markttrends, der Aussagen des Einzelhandels und der bevorstehenden großen Sportveranstaltungen in 2004 sind wir jedoch zuversichtlich, dass sich unser adidas Geschäft in Nordamerika im laufenden Jahr stabilisieren wird.

adidas UMSATZERLÖSE IN NORDAMERIKA NACH QUARTALEN in Mio. €



adidas AUFTRAGSBESTAND IN NORDAMERIKA NACH PRODUKTBEREICHEN¹⁾ Veränderung in %

	in €	währungs- bereinigt
Sportschuhe	-38	-26
Sportbekleidung	-17	-2
Gesamt	-31	-18

¹⁾im Vorjahresvergleich

adidas ENTWICKLUNG IN ASIEN

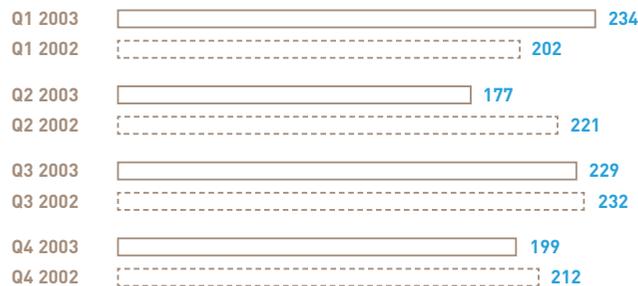
WÄHRUNGSBEREINIGTES UMSATZWACHSTUM VON 9% FÜR

adidas IN ASIEN /// In Asien stieg der Umsatz von adidas 2003 währungsneutral um 9%. In Euro bedeutet dies einen Rückgang um 3% auf 839 Mio. € (2002: 867 Mio. €). Das starke währungsbereinigte Wachstum ist umso eindrucksvoller angesichts der hohen Vergleichszahlen des Vorjahres, die sich während und nach der Fußballweltmeisterschaft 2002 entwickelt hatten. Japan, Hongkong, Taiwan und insbesondere China konnten ein solides Wachstum erzielen und dadurch einen Umsatzrückgang in Australien mehr als ausgleichen.

AUCH FÜR 2004 SOLIDES WÄHRUNGSBEREINIGTES WACHSTUM BEI adidas IN ASIEN ERWARTET ///

Die Auftragsbestände in Asien waren zum Jahresende 2003 währungsbereinigt um 18% (+8% in Euro) höher als im Vorjahr. Der Auftragsbestand im Bekleidungsbereich, wo wir den stärksten Zuwachs in der Region erwarten, stieg währungsbereinigt um 40% (+28% in Euro) aufgrund von Wachstum in nahezu allen Produktkategorien als Ergebnis unserer „Apparel Breakthrough“ Initiative. Bei Schuhen stieg der Auftragsbestand durch eine moderate Verbesserung in den Kategorien Basketball und Running währungsneutral um 1% (-8% in Euro). Angesichts dieser Entwicklungen und der überwiegend positiven gesamtwirtschaftlichen Indikatoren in Asien rechnen wir in der Region für 2004 mit einem zweistelligen Umsatzwachstum der Marke adidas.

adidas UMSATZERLÖSE IN ASIEN NACH QUARTALEN in Mio. €



adidas AUFTRAGSBESTAND IN ASIEN NACH PRODUKTBEREICHEN¹⁾

Veränderung in %

	in €	währungsbereinigt
Sportschuhe	-8	1
Sportbekleidung	28	40
Gesamt	8	18

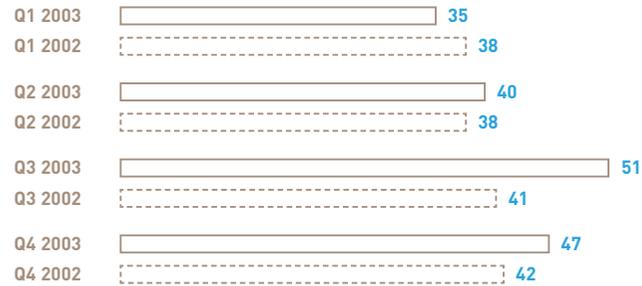
¹⁾im Vorjahresvergleich

adidas ENTWICKLUNG IN LATEINAMERIKA

WÄHRUNGSNEUTRALER UMSATZ VON adidas IN LATEINAMERIKA UM 34% GESTIEGEN /// Mit einem um 34% höheren währungsbereinigten Umsatz war Lateinamerika 2003 die Region, in der die Marke adidas das stärkste Wachstum verzeichnen konnte. In Euro bedeutet dies ein Umsatzplus von 10% auf 173 Mio. € gegenüber 158 Mio. € im Vorjahr. Diese Entwicklung spiegelt vor allem ein starkes zweistelliges Wachstum in Argentinien, Brasilien und Chile wider.

ERNEUT POSITIVE AUSSICHTEN FÜR adidas IN LATEINAMERIKA /// Zwar liegen keine formalisierten Auftragseingangszahlen für diese Region vor, doch deuten erste Kundengespräche darauf hin, dass in dieser Region im Jahr 2004 erneut mit einem zweistelligen Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes gerechnet werden kann. Wichtigste Wachstumstreiber für den Umsatzzuwachs in der Region werden die bessere Markenpositionierung von adidas in den wichtigsten Absatzmärkten sowie der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sein.

adidas UMSATZERLÖSE IN LATEINAMERIKA NACH QUARTALEN in Mio. €



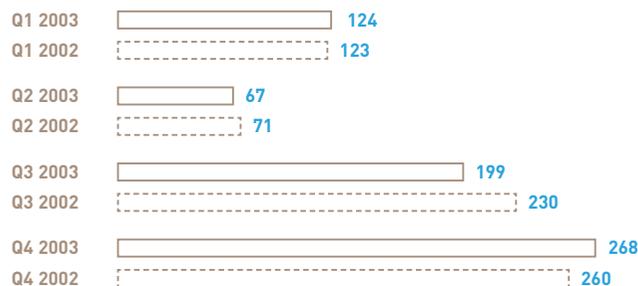
adidas SPORT HERITAGE /// ORIGINALS TREFOIL REGENMANTEL

Salomon /// IN 2003 ERZIELTE SALOMON AUF WÄHRUNGSBEREINIGTER BASIS EINE UMSATZSTEIGERUNG VON 2%. DIESER ANSTIEG IST AUF HÖHERE UMSÄTZE BEI MAVIC FAHRRADKOMponentEN, OUTDOOR-SCHUHEN UND SALOMON BEKLEIDUNG ZURÜCKZUFÜHREN. IN EURO WAR JEDOCH GEGENÜBER DEM VORJAHR EIN UMSATZRÜCKGANG UM 4% VON 684 MIO. € AUF 658 MIO. € ZU VERZEICHNEN. SALOMONS ROHERTRAGSMARGE GING IN 2003 UM 0,7 PROZENTPUNKTE AUF 40,1% DER UMSATZERLÖSE (2002: 40,8%) ZURÜCK. DIESER RÜCKGANG WAR VORWIEGEND UNGÜNSTIGEN WÄHRUNGSEFFEKTEN ZUZUSCHREIBEN. TROTZ REDUZIERUNG DER OPERATIVEN AUFWENDUNGEN SANK DAS BETRIEBSERGEBNIS 2003 UM 10% AUF 35 MIO. € (2002: 39 MIO. €). WÄHREND FÜR 2004 EINE WÄHRUNGSNEUTRALE UMSATZSTEIGERUNG ERWARTET WIRD, DÜRFTEN SOWOHL DIE ROHERTRAGSMARGE ALS AUCH DAS BETRIEBSERGEBNIS AUFGRUND DER WÄHRUNGSEFFEKTE WEITERHIN UNTER DRUCK BLEIBEN.

SALOMON AUF EINEN BLICK in Mio. €

	2003	2002	Veränderung
Umsatzerlöse	658	684	-4%
Rohertragsmarge	40,1%	40,8%	-0,7 PP
Betriebsergebnis	35	39	-10%

SALOMON UMSATZERLÖSE NACH QUARTALEN in Mio. €



SALOMON ERZIELT WÄHRUNGSNEUTRALE UMSATZSTEIGERUNG VON 2% ///

Währungsbereinigt stieg der Umsatz von Salomon um 2%. Diese Entwicklung ist auf Zuwächse in den Bereichen Mavic Fahrradkomponenten, Outdoor-Schuhe und Salomon Bekleidung zurückzuführen. Diese Steigerung wurde jedoch zum Teil durch Rückgänge im Bereich der Wintersportausrüstungen aufgehoben, die sich aus den ungünstigen Witterungsverhältnissen während der Wintersaison 2002/2003 in Nordamerika und Japan ergaben. In Euro ging der Umsatz 2003 um 4% auf 658 Mio. € zurück (2002: 684 Mio. €).

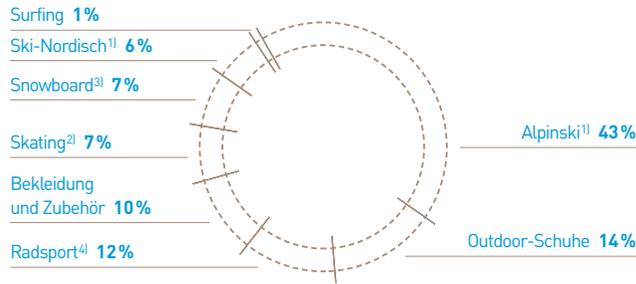
UMSATZZUWACHS HAUPTSÄCHLICH DURCH SOMMERSPORTPRODUKTE GENERIERT ///

Der Umsatz mit Wintersportprodukten, der 2003 etwa 67% (2002: 69%) bzw. 440 Mio. € von Salomons Gesamtumsatz ausmachte, blieb auf währungsneutraler Basis stabil und ging in Euro um 6% (2002: 470 Mio. €) zurück. Die Sommersportprodukte generierten in diesem Segment 33% des Umsatzes bzw. 218 Mio. € (2002: 31% bzw. 214 Mio. €). Dies entspricht einer währungsneutralen Umsatzsteigerung von 6% bzw. 2% in Euro. Verantwortlich für diese positive Entwicklung waren insbesondere Mavic Fahrradkomponenten, Outdoor-Schuhe und Salomon Bekleidung.

EUROPA ALS WICHTIGSTER FAKTOR BEI WÄHRUNGSNEUTRALEN UMSATZZUWÄCHSEN ///

In geographischer Hinsicht war Europa 2003 die Region, die bei Salomon am stärksten zur währungsbereinigten Umsatzsteigerung beitrug. Währungsneutral stiegen die Umsätze in dieser Region um 7%, insbesondere aufgrund von Zuwächsen in allen wichtigen Ländern wie Frankreich, Italien, Schweiz, Schweden und Deutschland. In Nordamerika und Asien ging der währungsneutrale Umsatz um 5% bzw. 9% zurück. Hierfür waren hauptsächlich geringere Umsätze in den USA und Japan verantwortlich. In Lateinamerika konnte Salomon den währungsneutralen Umsatz durch den Ausbau der Marktanteile in Argentinien und Brasilien um 33% erhöhen, allerdings von einer sehr niedrigen Ausgangsbasis ausgehend. In allen Regionen schlugen jedoch Währungseffekte negativ zu Buche. In Euro stieg der Umsatz in Europa in 2003 um 6% auf 418 Mio. € (2002: 395 Mio. €). In Nordamerika war allerdings in Euro gegenüber dem Vorjahr ein Umsatzrückgang um 18% auf 164 Mio. € (2002: 199 Mio. €) zu verzeichnen. In Asien fiel der Umsatz in Euro ebenfalls um 18% von 84 Mio. € in 2002 auf 69 Mio. € in 2003. In Lateinamerika stiegen die Umsätze dagegen in Euro gegenüber dem Vorjahr um 12% von 3 Mio. € in 2002 auf 4 Mio. € in 2003.

SALOMON UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTKATEGORIEN



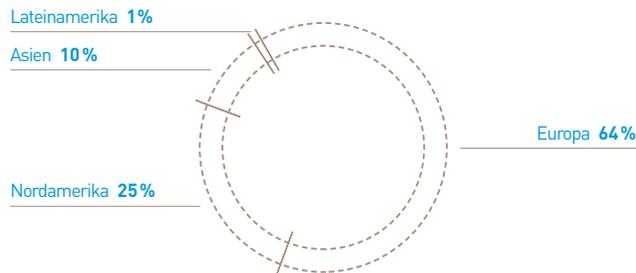
¹⁾ Beinhaltet Skier, Stiefel, Bindungen und andere verwandte Produkte

²⁾ Beinhaltet Inline Skates und Skateboards

³⁾ Beinhaltet Boards, Stiefel und Bindungen

⁴⁾ Beinhaltet Laufräder, Felgen und andere verwandte Produkte

SALOMON UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN



NEGATIVE WÄHRUNGSEFFEKTE ALS GRUND FÜR RÜCKGANG DER ROHERTRAGSMARGE ///

Salomons Rohertragsmarge ging 2003 um 0,7 Prozentpunkte von 40,8% auf 40,1% zurück. Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf negative Währungseffekte zurückzuführen, die sich daraus ergeben, dass Salomon seine Hartwaren fast ausschließlich aus Europa bezieht, jedoch den entsprechenden Umsatz zu beinahe 50% in Nicht-Euro-Währungen erwirtschaftet. Die meisten dieser Währungen gaben 2003 gegenüber dem Euro erheblich nach. Aufgrund dieser Entwicklung und der in Euro niedrigeren Umsatzerlöse fiel Salomons Rohergebnis 2003 um 6% auf 264 Mio. € (2002: 279 Mio. €).

NIEDRIGERES BETRIEBSERGEBNIS TROTZ REDUZIERTER OPERATIVER AUFWENDUNGEN ///

Salomons operative Aufwendungen sanken 2003 um 5% auf 228 Mio. € (2002: 240 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz machte dies einen Rückgang um 0,4 Prozentpunkte auf 34,7% (2002: 35,1%) aus. Diese Verbesserungen wurden vor allem aufgrund der nach wie vor strikten Kostenkontrolle erzielt, die zu niedrigeren Aufwendungen in allen operativen Aufwandskategorien führte. Trotz der reduzierten operativen Aufwendungen nahm Salomons Betriebsergebnis in 2003 um 10% auf 35 Mio. € (2002: 39 Mio. €) ab, und die operative Marge ging um 0,4 Prozentpunkte auf 5,4% des Umsatzes zurück (2002: 5,7%). In beiden Fällen waren – wie bereits erläutert – die ungünstigen Währungseffekte für den Rückgang bei Umsatz und Rohertragsmarge verantwortlich.

ANGABEN ZU AUFTRAGSBESTÄNDEN BEI SALOMON NICHT AUSSAGEKRÄFTIG ///

Da Salomons Geschäft stark saisonabhängig ist und die Aufträge in der Wintersportbranche häufig sehr kurzfristig erteilt werden, machen wir keine Angaben zu den Auftragsbeständen bei der Salomon Markenfamilie.

MARGEN BLEIBEN 2004 TROTZ ERWARTETER WÄHRUNGS-NEUTRALER UMSATZSTEIGERUNGEN WEGEN UNGÜNSTIGER WÄHRUNGSEFFEKTE VORAUSSICHTLICH WEITER UNTER DRUCK ///

Bei Salomon rechnen wir für 2004 mit einer währungsneutralen Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich. Die Sommersportprodukte werden sich voraussichtlich als primäre Wachstumsträger erweisen, nicht zuletzt dank der Erweiterung unserer Salomon Bekleidungskollektion und des innovativen Ground Control System™ im Schuhbereich. Durch überzeugende neue Produkte in den Kategorien Ski-Alpin und Ski-Nordisch sind zudem auch bei den Wintersportprodukten Zuwächse zu erwarten (siehe Markenstrategien und Konzernlagebericht/Ausblick). Die Rohertragsmarge wird jedoch aufgrund der oben erwähnten ungünstigen Währungseffekte voraussichtlich weiter unter Druck bleiben. Infolgedessen rechnen wir damit, dass das Betriebsergebnis im kommenden Jahr das Niveau von 2003 voraussichtlich nicht übersteigen wird.



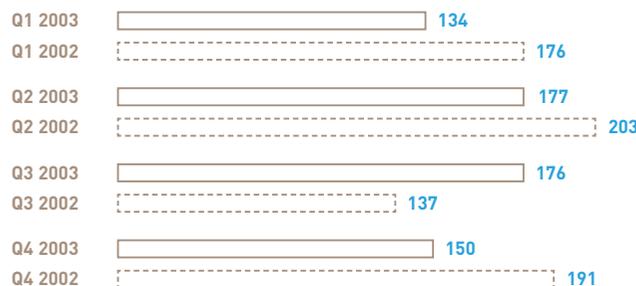
SALOMON /// GROUND CONTROL SYSTEM™ PRO TRAIL RUNNING-SCHUH

TaylorMade-adidas Golf /// IN 2003 ERZIELTE TAYLORMADE-adidas GOLF WÄHRUNGSNEUTRAL EINE UMSATZSTEIGERUNG UM 4%. DIES IST AUF STEIGENDE UMSÄTZE IN DEN KATEGORIEN EISEN UND SOFT GOODS ZURÜCKZUFÜHREN. IN EURO FIELEN DIE UMSATZERLÖSE 2003 JEDOCH UM 10%, AUF 637 MIO. € (2002: 707 MIO. €). DIE ROHERTRAGSMARGE – IM VORJAHR NOCH 48,8% – GING UM 3,3 PROZENTPUNKTE AUF 45,5% DER UMSATZERLÖSE ZURÜCK. GRUND DAFÜR WAREN GERINGERE MARGEN BEI METALLHÖLZERN UND GOLFBÄLLEN. DAS BETRIEBSERGEBNIS GING UM 9% VON 74 MIO. € IN 2002 AUF 67 MIO. € IN 2003 ZURÜCK. DABEI KONNTE EINE ERHEBLICHE REDUZIERUNG DER OPERATIVEN AUFWENDUNGEN DIE GERINGERE ROHERTRAGSMARGE ZUM TEIL AUSGLEICHEN. FÜR 2004 WIRD AUF WÄHRUNGSNEUTRALER BASIS MIT EINER ZUNAHME DES UMSATZES, DER ROHERTRAGSMARGE UND DES BETRIEBSERGEBNISSES GERECHNET.

TAYLORMADE-adidas GOLF AUF EINEN BLICK in Mio. €

	2003	2002	Veränderung
Umsatzerlöse	637	707	-10%
Rohertragsmarge	45,5%	48,8%	-3,3PP
Betriebsergebnis	67	74	-9%

TAYLORMADE-adidas GOLF UMSATZERLÖSE NACH QUARTALEN in Mio. €



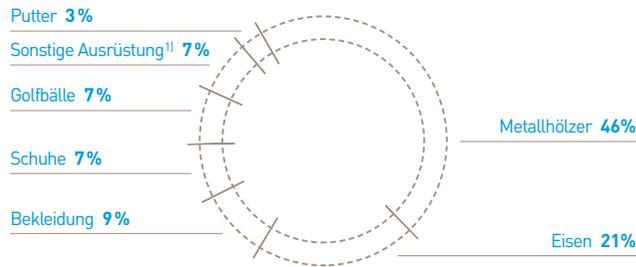
WÄHRUNGSNEUTRALER UMSATZ BEI TAYLORMADE-adidas GOLF UM 4% GESTIEGEN /// Währungsneutral stieg der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf 2003 um 4%. In Euro war jedoch ein Rückgang des Umsatzes um 10% auf 637 Mio. € zu verzeichnen (2002: 707 Mio. €). Diese währungsbereinigte Umsatzsteigerung wurde trotz des negativen Einflusses auf den Vorjahresvergleich durch die Ende 2002 nicht verlängerte Vertriebs- und Lizenzvereinbarung mit Slazenger Golf erzielt. Ohne die Umsatzerlöse von Slazenger Golf in Höhe von ca. 25 Mio. € in den Vorjahreszahlen wäre der Umsatz währungsneutral um 9% gestiegen. In Euro wären die vergleichbaren Umsätze um 8% geringer ausgefallen.

WÄHRUNGSNEUTRALE UMSATZSTEIGERUNG DANK NEUEINFÜHRUNGEN SOWIE ERWEITERUNG BESTEHENDER PRODUKTREIHEN /// Die währungsneutrale Umsatzsteigerung bei TaylorMade-adidas Golf wurde von soliden zweistelligen Zuwächsen in den Kategorien Eisen, Putter, Schuhe und Bekleidung getragen. Dieses Wachstum war hauptsächlich der Einführung neuer Produkte im Hartwarenbereich zu verdanken, z.B. unserer RAC-Technologie, einer neuen Schlägerkopfkonstruktion, die eine deutliche Verbesserung des Abschlags ermöglicht, und die 2003 bei allen neuen Eisen und Wedges zum Einsatz kam. Außerdem wurden bestehende Produktreihen erweitert und Marktanteile bei Soft Goods ausgebaut. Sowohl bei Metallhölzern als auch bei Golfbällen waren jedoch Rückgänge zu verzeichnen. Dies war vor allem auf höhere Lagerräumungsverkäufe im Vorfeld von in 2004 anstehenden Produktneueinführungen zurückzuführen. Dank erfolgreicher neuer Produkte in 2003 (darunter die Weiterentwicklung der beliebten R500 Metallholz Serie) gelang es TaylorMade 2003 nicht nur, seine weltweite Spitzenposition in der größten und wichtigsten Kategorie der Branche zu halten, sondern diese sogar noch weiter auszubauen. Die Golfballumsätze gingen in Folge der Nichtverlängerung der mit Slazenger Golf getroffenen Vertriebs- und Lizenzvereinbarung Ende 2002 zurück.



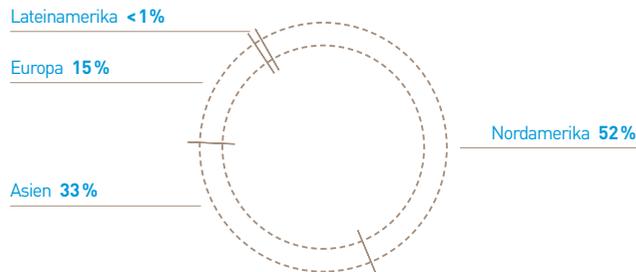
TAYLORMADE /// TAYLITE GOLF TASCHE

TAYLORMADE-adidas GOLF UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTEN



¹⁾ beinhaltet Golftaschen, Handschuhe und andere Accessoires

TAYLORMADE-adidas GOLF UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN



HÖCHSTE UMSATZSTEIGERUNGEN IN ASIEN /// Nach Regionen ist Asien mit einer Umsatzsteigerung von 9% auf währungsneutraler Basis 2003 am stärksten gewachsen. Außer Japan trugen alle Märkte zu dieser Entwicklung bei. Währungsneutral wurde auch in Nordamerika eine Umsatzsteigerung von 3% erzielt – trotz der Nichtverlängerung der mit Slazenger Golf geschlossenen Lizenz- und Vertriebsvereinbarung, die hauptsächlich Produkte für den US-amerikanischen Markt betraf. Die währungsbereinigten Umsätze in Europa gingen dagegen um 5% zurück, was auf Preisdruck in Großbritannien zurückzuführen war. Die Umsatzentwicklung bei TaylorMade-adidas Golf litt in allen Regionen unter ungünstigen Währungseffekten. Dementsprechend fielen die Umsatzerlöse in Euro um 3% auf 207 Mio. € in 2003 (2002: 214 Mio. €). Nordamerika verzeichnete einen Umsatzrückgang in Euro von 382 Mio. € auf 331 Mio. €, was einem Minus von 13% entspricht. In Europa sanken die Umsatzerlöse in Euro um 14% auf 96 Mio. € (2002: 111 Mio. €).

ROHERTRAGSMARGE DURCH HÖHERE LAGERRÄUMUNGS-VERKÄUFE IM VORFELD VON PRODUKTEINFÜHRUNGEN BEEINFLUSST /// 2003 ging die Rohertragsmarge von TaylorMade-adidas Golf um 3,3 Prozentpunkte von 48,8% auf 45,5% zurück. Dies war in erster Linie das Ergebnis geringerer Margen bei Metallhölzern in Asien, die wiederum aufgrund der gestiegenen Lagerräumungsverkäufe im Vorfeld der in 2004 anstehenden Produkteinführungen zustande kamen. Außerdem wurde die Rohertragsmarge durch niedrigere Margen im Golfballgeschäft infolge der höheren Kosten im Zusammenhang mit erhöhten Tour-Standards beeinträchtigt. Diese Rückgänge waren stärker als die deutlichen Zuwächse in der Kategorie Eisen, die vor allem auf den größeren Anteil der margenstarken RAC-Produkte zurückzuführen waren. Aufgrund der niedrigeren Rohertragsmarge und des Umsatzrückgangs in Euro fiel das Rohergebnis von TaylorMade-adidas Golf in 2003 um 16% auf 290 Mio. € (2002: 345 Mio. €).

STRIKTE KOSTENKONTROLLE GLEICHT RÜCKGANG DER ROHERTRAGSMARGE NUR TEILWEISE AUS /// In 2003 fielen die operativen Aufwendungen bei TaylorMade-adidas Golf um 18% auf 222 Mio. € (2002: 271 Mio. €) zurück. Im Verhältnis zum Umsatz bedeutet dies einen Rückgang um 3,4 Prozentpunkte von 38,3% auf 34,9%, der durch eine unverändert strikte Kostenkontrolle insbesondere im Verwaltungsbereich erreicht wurde. Das Betriebsergebnis von TaylorMade-adidas Golf ging dadurch von 74 Mio. € im Jahr 2002 auf 67 Mio. € im Jahr 2003 zurück, was einem Rückgang von 9% entspricht. Die operative Marge stieg 2003 um 0,1 Prozentpunkte von 10,5% auf 10,6% an.

ANGABEN ZU AUFTRAGSBESTÄNDEN BEI TAYLORMADE-adidas GOLF NICHT AUSSAGEKRÄFTIG /// Da die Auftragsbestände in der Golfbranche anders gemessen werden als in anderen Bereichen unseres Geschäfts, machen wir keine Angaben zu den Aufträgen für TaylorMade-adidas Golf.

VERBESSERUNGEN IN ALLEN WICHTIGEN G&V-POSTEN BEI TAYLORMADE-adidas GOLF FÜR 2004 ERWARTET /// Für 2004 rechnen wir bei TaylorMade-adidas Golf mit einem währungsneutralen Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Bereich. Diese Entwicklung wird hauptsächlich von unserer Stärke in der Metallholzkategorie vorangetrieben werden, wo die Einführung eines neuen Produkts unsere Führungsposition in dieser größten Golfkategorie weiter ausbauen wird. Zudem rechnen wir damit, dass wir unseren Marktanteil in der Eisenkategorie weiter ausbauen und bei adidas Golf Produkten 2004 weiterhin überdurchschnittlich starke Zuwächse erreichen werden (siehe Markenstrategien und Konzernlagebericht/Ausblick). Die Rohertragsmarge in diesem Segment wird sich dank ständiger Verbesserungen des Produktmix ebenfalls positiv entwickeln. Das Betriebsergebnis wird infolge dieser Entwicklungen sowie weiterer Effizienzsteigerungen im operativen Bereich voraussichtlich ebenfalls steigen.

RISIKOMANAGEMENT /// DAS GESCHÄFTSUMFELD DER INTERNATIONALEN SPORTARTIKELBRANCHE GESTALTETE SICH AUCH 2003 WIEDER SEHR WECHSELHAFT. GRUND HIERFÜR WAREN EIN UNSICHERES GLOBALES WIRTSCHAFTSKLIMA UND SICH RASCH ÄNDERNDE VERBRAUCHERPRÄFERENZEN. DER adidas-Salomon KONZERN SIEHT SICH SOMIT KONTINUIERLICH MIT VIELFÄLTIGEN RISIKEN KONFRONTIERT UND IST GLEICHZEITIG BESTREBT, MÖGLICHKEITEN ZUR MAXIMIERUNG DER ERTRÄGE UND ZUR STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUE ZU FINDEN. DANK UNSERER RISIKOMANAGEMENTSTRATEGIE GELINGT ES UNS, UNSERE STARKE GLOBALE WETTBEWERBSPOSITION ZU BEHAUPTEN UND UNSEREN ERFOLGSKURS FORTZUSETZEN.

PHILOSOPHIE DES RISIKOMANAGEMENTS /// Das Risikomanagement bei adidas-Salomon befasst sich sowohl mit kurzfristigen operativen als auch mit langfristigen strategischen Risiken. Eine chancenorientierte, gleichzeitig jedoch risikobewusste Entscheidungsfindung gehört zu den charakteristischen Aspekten unserer Managementpraxis und findet marken- und geschäftsbereichsübergreifend sowie in allen Regionen Anwendung. Unser Ziel ist es nicht, alle potenziellen Risiken grundsätzlich zu vermeiden. Vielmehr sind wir bestrebt, ein optimales Gleichgewicht zwischen Risikovermeidung, Risikoreduzierung, Risikoübertragung und kontrollierter Risikoakzeptanz zu schaffen. Die Sensibilisierung für Risiken sollte nämlich nicht unsere Fähigkeit beeinträchtigen, Chancen zu erkennen, zu schaffen und zu nutzen und so eine attraktive Rendite für unsere Aktionäre zu erzielen.

RISIKOMANAGEMENT – WERTE UND GRUNDSÄTZE ///

adidas-Salomons Risikomanagement orientiert sich an der funktionellen und hierarchischen Organisationsstruktur des Konzerns. Folgende Werte und Grundsätze sind kennzeichnend für unser Risikomanagementkonzept:

- Eine Strategie, die es erlaubt, Risiken frühzeitig zu erkennen, sie effektiv zu vermitteln und sie kontinuierlich zu überwachen – kombiniert mit geeigneten Maßnahmen zur Vermeidung, Reduzierung, Übertragung oder Inkaufnahme von Risiken.
- Lässt sich ein Risiko nicht vermeiden oder auf Dritte übertragen, so ist das operative Management auf sämtlichen Konzernebenen dafür verantwortlich, Notfallpläne zu erarbeiten und umzusetzen, um potenzielle Auswirkungen innerhalb akzeptabler Grenzen zu halten.
- Das Risikomanagement ist voll in die täglichen Geschäftsfunktionen auf allen Ebenen eingebunden. Für das Risikomanagement ist vorwiegend das operative Management zuständig, unterstützt durch strategische Anweisungen der Markenbereiche, der Regionen und der Konzernzentrale.
- Das operative Management im gesamten Konzern ist außerdem dafür zuständig, die entsprechenden Führungsebenen rechtzeitig, genau und vollständig über risikorelevante Angelegenheiten zu informieren.
- Alle Mitarbeiter des adidas-Salomon Konzerns sind dazu aufgefordert, sich aktiv am Risikomanagement in ihrem Zuständigkeitsbereich zu beteiligen. Vorstand und Führungskräfte unterstützen das Risikomanagement, indem sie konzernweit eine risikobewusste Unternehmenskultur fördern.

RISIKOBEREICHE /// Risiken, die sich auf die künftigen Ergebnisse von adidas-Salomon auswirken könnten, finden sich vor allem in folgenden Bereichen:

KAUFVERHALTEN DER KONSUMENTEN /// Die Sportartikelbranche ist anfällig für Veränderungen im globalen wirtschaftlichen Umfeld. Rezession, Inflation, politische Entwicklungen, ja sogar die Witterungsverhältnisse, können die Einstellung und das Kaufverhalten der Konsumenten stark beeinflussen. So wurde die Verbrauchernachfrage 2003 in Asien und Nordamerika beispielsweise durch SARS bzw. den Krieg im Irak vorübergehend gedämpft. Solche Zwischenfälle wirken sich potenziell auf die Finanzkraft unseres Konzerns aus. adidas-Salomon genießt jedoch den Wettbewerbsvorteil eines geographisch ausgewogenen Portfolios mit einer Vielzahl an Marken, so dass eine rückläufige Verbrauchernachfrage in einzelnen Ländern die Stabilität des Gesamtkonzerns nur bedingt gefährdet.

VERBRAUCHERPRÄFERENZEN UND MARKENIMAGE /// Der Erfolg von adidas-Salomon hängt zu einem großen Teil von unserem Markenimage und unserer Fähigkeit ab, den Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten gerecht zu werden. Dem hiermit verbundenen Risiko begegnen wir durch eine sorgfältig geplante, langfristige Marketingstrategie, die intensive Marktforschungsaktivitäten und Trendstudien zu Design, Qualität, Image und Preisgestaltung umfasst. Darüber hinaus investiert adidas-Salomon stark in die Entwicklung und Verbesserung branchenführender, leistungsstarker Technologien und bahnbrechender Designinnovationen.

MARKETINGINVESTITIONEN /// Die kontinuierliche Stärkung des Markenimages und die erfolgreiche Einführung neuer Produkte erfordern umfangreiche Investitionen in Marketing und Werbung. Wie effektiv Werbekampagnen und Sponsoring-Verträge sind, hängt von zahlreichen Faktoren ab, die manchmal außerhalb unserer Kontrolle liegen, beispielsweise dem Erfolg einzelner Sportler oder Vereine. Um dem hiermit verbundenen Risiko entgegenzuwirken, beauftragt adidas-Salomon im Vorfeld großer Werbekampagnen und wichtiger Sponsoring-Verträge führende Marketing- und Werbeagenturen mit der Erstellung eingehender Kosten-Nutzen-Analysen.

HERSTELLUNG UND LIEFERUNG /// adidas-Salomon Produkte werden größtenteils von unabhängigen Zulieferern hergestellt, die nach unseren technischen Material- und Design-Vorgaben arbeiten. Die Zuverlässigkeit dieser Zulieferer in Bezug auf termingerechte Lieferung, Qualität und Preis ist ausschlaggebend für den Erfolg des Konzerns. Um potenziellen Risiken in diesem Zusammenhang vorzubeugen, beschäftigt adidas-Salomon mehr als 100 Mitarbeiter zur Qualitätskontrolle in den Fabriken (siehe Nachhaltigkeit). Sie führen unter anderem detaillierte Materialkosten- und Herstellungsprozessanalysen durch, damit eine wettbewerbsfähige Beschaffung sichergestellt ist. Regelmäßige Benchmarking-Vergleiche helfen dabei, die Leistungsunterschiede zwischen Fabriken aufzuzeigen.

PRODUKTBSCHAFFUNG /// Die meisten Produktionsstätten der Zulieferer des Konzerns liegen in den Schwellenländern Asiens (siehe Global Operations). adidas-Salomon ist daher Risiken ausgesetzt, die sich aus der Geschäftstätigkeit in diesen Ländern ergeben. Diese Risiken beinhalten zum Beispiel Veränderungen bei Abgaben und Zöllen oder Schwankungen der Wechselkurse und reichen bis hin zu Handelsbeschränkungen, Exportquoten und politischer Instabilität. Eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Zulieferern oder Ländern wird durch Beziehungen mit einer Reihe von Herstellern in verschiedenen Ländern vermieden. Aufgrund dieser Strategie konnte adidas-Salomon in 2003 die SARS Krise in Asien erfolgreich und ohne große negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Konzerns meistern.

WÄHRUNGEN /// Währungsrisiken ergeben sich für adidas-Salomon vorwiegend dadurch, dass 70 % bis 80 % der Produkte in Fernost hergestellt werden und die Beschaffungskosten daher zum größten Teil in US Dollar in Rechnung gestellt werden, während der Großteil des Konzernumsatzes in Euro und in anderen Währungen (wie dem japanischen Yen und dem britischen Pfund) generiert wird. Damit ist adidas-Salomon für Wechselkursfluktuationen anfällig. Zusätzlich hat der Konzern damit begonnen, zukünftige Lizenzerträge in Fremdwährungen abzusichern. Um das Wechselkursrisiko zu minimieren, wendet adidas-Salomon soweit möglich natürliche Hedging-Maßnahmen an. Darüber hinaus schützt sich der Konzern mit Hedging von Währungsrisiken für 15 bis 18 Monate im Voraus mit Terminkontrakten, Swaps und Optionen oder einer Kombination aus Währungsoptionen. Das Treasury Management ist bei adidas-Salomon hauptsächlich in der Konzernzentrale angesiedelt.



adidas SPORT HERITAGE /// ORIGINALS BAGONA TASCHÉ

FREMDFINANZIERUNG /// 2003 konnte adidas-Salomon die Fremdfinanzierungsquote deutlich senken. Wir sind jedoch der Auffassung, dass es weiterhin sinnvoll ist, dass Refinanzierungsmöglichkeiten in ausreichendem Maße vorhanden sind. Im Laufe der letzten Jahre hat adidas-Salomon seine Abhängigkeit von traditioneller Bankfinanzierung durch die Diversifizierung und die Nutzung verschiedener Finanzierungsquellen erfolgreich reduziert. Zusätzlich zu vorhandenen ABS, Commercial-Paper-Programmen und Schuldscheindarlehen begab der Konzern 2003 eine Wandelanleihe in Höhe von 400 Millionen € mit einer Laufzeit bis 2018 (siehe Erläuterung 15). Hinsichtlich der Kreditbeziehungen mit Banken konzentriert sich adidas-Salomon auf zentral verwaltete globale Bankbeziehungen. Aufgrund der weltweiten Aktivitäten des Konzerns sind auch die flüssigen Mittel auf verschiedene Orte verteilt. Wo immer dies möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist, werden solche Mittel zentral zusammengeführt. Die Vollmachten der Bankpartner werden regelmäßig überprüft. Liquiditätsüberschüsse legt die Konzernzentrale unter Berücksichtigung von Counterpart- und Produktlimits kurz- oder längerfristig an. Um das Risiko einer erheblichen Zinserhöhung zu minimieren, sind die zinsvariablen Verbindlichkeiten des Konzerns weitgehend durch Zinssatz-Caps geschützt. Außerdem nutzte adidas-Salomon im Geschäftsjahr 2003 die historisch niedrigen langfristigen Zinssätze, um einen Teil seiner Fremdfinanzierung von variabler auf feste Verzinsung umzuschichten.

RISIKEN IN DEN BEREICHEN SOZIALES UND UMWELT /// adidas-Salomon ist sich seiner ständigen Verantwortung für Arbeitnehmer und Umwelt bewusst. Missstände in diesen Bereichen können Ansehen und Effizienz des Konzerns und seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Von unserem Sozial- und Umwelt-Team (SEA) durchgeführte Betriebskontrollen bei unseren Zulieferern stellen sicher, dass Produkte, Prozesse und Arbeitsbedingungen unseren Sozial-, Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards entsprechen. Falls erforderlich, werden Maßnahmenpläne für notwendige Verbesserungen erstellt. Diese internen Kontrollen werden von der Fair Labor Association (FLA) überprüft. Wir sind der Überzeugung, dass sich die Einhaltung der adidas-Salomon Standards of Engagement (SOE) langfristig am besten dadurch sicherstellen lässt, dass der Geschäftsleitung und den Arbeitnehmern der Zuliefererbetriebe laufend entsprechende Schulungs-, Kommunikations- und Beratungsmöglichkeiten angeboten werden. Daher verlegt sich das SEA-Team zunehmend darauf, Geschäftspartner bei der Entwicklung eigener Überwachungssysteme zu unterstützen, anstatt sie nur zu kontrollieren (siehe Nachhaltigkeit).

RECHTLICHE RISIKEN /// Als global tätiges Unternehmen hat adidas-Salomon eine Vielzahl unterschiedlicher nationaler Gesetze und Richtlinien zu beachten. Bei den vielfältigen Rechtsgeschäften des Konzerns in zahllosen Ländern ergeben sich dadurch gewisse Risiken, und zwar insbesondere bei der Gestaltung von Verträgen, der Lösung rechtlicher Probleme und der Abwicklung von Rechtsstreitigkeiten. Zur Bewältigung dieser Aufgaben beauftragt adidas-Salomon interne und externe Rechtsberater. Wir sind davon überzeugt, dass eventuelle Forderungen aus offenen Rechtsstreitigkeiten, die nicht bereits durch Rückstellungen und anderen Vorsorgemaßnahmen abgedeckt sind, keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögenslage des Konzerns haben werden.

SCHUTZ GEISTIGEN EIGENTUMS /// Fälschung und Nachahmung von adidas-Salomon Produkten durch Dritte können Umsatzeinbußen und eventuell auch eine Schädigung des Markenimage zur Folge haben. Umgekehrt kann es sein, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Schutzrechtsverletzungen gegen den Konzern geltend machen. adidas-Salomon begegnet diesen Risiken auf verschiedene Weise, unter anderem durch den Erwerb von Schutzrechten (in der Regel durch Eintragung) für wichtige Marken, Designs und Innovationen. Darüber hinaus haben wir in den wichtigsten Absatzmärkten Programme zum Schutz unserer Marken eingerichtet, damit wir die unbefugte Herstellung und Nachahmung unserer Produkte aufdecken und geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen können. Durch sorgfältige Recherchen bemühen wir uns, gewerbliche Schutzrechte Dritter vor der Einführung neuer Produkte oder Produktnamen zu identifizieren, um potenzielle Konflikte zu vermeiden.

PRODUKTHAFTUNG /// Als Anbieter von Konsumgütern kann der Verkauf mangelhafter Produkte juristische Folgen für adidas-Salomon haben. Gegen die finanziellen Konsequenzen solcher Produkthaftungsklagen ist adidas-Salomon ausreichend versichert. Diese können aber auch das Ansehen der Produkte auf dem Markt und damit das Markenimage schädigen. adidas-Salomon führt intensive Qualitätskontrollen durch, um diese Risiken auf ein Minimum zu beschränken.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE /// adidas-Salomon nutzt für seine Geschäftsaktivitäten ein komplexes Netzwerk an Kommunikationssystemen und 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 und solche Unterbrechungen zu verhindern bzw. auf ein Minimum zu reduzieren. Zu diesen Maßnahmen zählen unter anderem der Einsatz von Hardware- und Software-Experten, Firewall- und Datenverschlüsselungstechnologien sowie die Planung der Geschäftskontinuität. Unsere Wide Area Network-Verbindungen (WAN) sind fehlertolerant ausgelegt, so dass beim Ausfall einer einzigen Komponente nicht das gesamte System in Mitleidenschaft gezogen wird, und alle Einwahlverbindungen zu unserem konzernweiten Intranet sind verschlüsselt.

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

SICHERSTELLUNG DES LAUFENDEN GESCHÄFTSBETRIEBS /// Trotz offensichtlicher Geschäftsrisiken ist adidas-Salomon ein operativ und finanziell starkes Unternehmen mit beträchtlichem Kapital und hoher Liquidität. Wir arbeiten ständig daran, Risiken im notwendigen Umfang zu reduzieren und zu übertragen. Hinsichtlich der in diesem Bericht erläuterten Risiken und der gegenwärtigen Geschäftsaussichten wurden keine unmittelbaren Risiken identifiziert, die die finanzielle Gesundheit oder die Rentabilität des Konzerns gefährden könnten. Eigenkapitalquote und Ertragskraft bilden eine solide Grundlage für die künftige Geschäftsentwicklung. Gegen übliche Risiken, die sich negativ auf die finanzielle Situation und die Ertragslage von adidas-Salomon auswirken könnten, haben wir entsprechende Vorsorgemaßnahmen getroffen.



adidas SPORT PERFORMANCE ///
a³® TWIN STRIKE RUNNING-SCHUH

Ausblick /// 2004 VERSPRICHT EIN WEITERES GUTES JAHR FÜR adidas-SALOMON ZU WERDEN. DIE GESAMT-WIRTSCHAFTLICHEN ANZEICHEN DEUTEN AUF EINE LEICHTE VERBESSERUNG DER WELTWEITEN KONJUNKTUR HIN, UND ZWEI GROSSE SPORTEREIGNISSE DÜRFTEN POSITIVE IMPULSE FÜR DEN SPORTARTIKELMARKT SETZEN. VOR ALLEM KÖNNEN WIR JEDOCH AUFGRUND UNSERER FINANZIELLEN PERFORMANCE IM JAHR 2003 DAVON AUSGEHEN, DASS DIE POSITIVE ENTWICKLUNG AUCH 2004 ANHALTEN WIRD. INFOLGE DESSEN RECHNEN WIR MIT EINER WÄHRUNGSNEUTRALEN ZUNAHME DER adidas-SALOMON UMSATZERLÖSE UM 3% BIS 5%, VERBESSERUNGEN DER ROHERTRAGS- ALS AUCH DER OPERATIVEN MARGE SOWIE EINER STEIGERUNG DES GEWINNS UM MINDESTENS 10%.

WIRTSCHAFTLICHER AUFSCHWUNG IN SICHT /// Zum Jahresanfang 2004 deuten Konjunkturindikatoren auf eine Belebung internationaler Märkte und eine mögliche anhaltende wirtschaftliche Erholung hin. In den USA haben BIP-Wachstumserwartungen und Verbrauchervertrauen den höchsten Stand seit 18 Monaten erreicht, und die zunehmende Wettbewerbsfähigkeit der US-Wirtschaft aufgrund des schwächeren Dollars hat die Aussichten auf einen exportgestützten Aufschwung verbessert. Führende Volkswirtschaftler rechnen deshalb in dieser Region für 2004 mit einem BIP-Wachstum zwischen 3% und 4%. In der Euro-Zone wird sich das wirtschaftliche Wachstum voraussichtlich ebenfalls beschleunigen, wobei jedoch ein starker Anstieg des Euro gegenüber anderen Währungen ein bedeutender Hemmfaktor weiterhin bleiben dürfte. Allerdings haben die erwarteten Verbesserungen auf dem Arbeitsmarkt wie auch die Steuer-senkungen, deren Auswirkungen zu Beginn des Jahres spürbar werden sollten, das Potenzial, den privaten Konsum im Jahr 2004 anzukurbeln. Insgesamt wird in dieser Region ein BIP-Wachstum von 2% erwartet. Die japanische Konjunktur wird sich 2004 vermutlich ebenfalls stabilisieren. Gelockerte Einfuhrbeschränkungen in China werden den japanischen Exporten zugute kommen. Dadurch dürfte auch der private Konsum in Japan dank eines gefestigten Lohn- und Gehaltsniveaus ansteigen. Aufgrund dieser Faktoren kann hier mit einem Wirtschaftswachstum von rund 2% gerechnet werden. Im restlichen Asien basieren die Wachstumsprognosen für die Hauptmärkte auf einer stärkeren Binnennachfrage. Obwohl das erwartete BIP-Wachstum in Lateinamerika von Land zu Land sehr unterschiedlich ist, hat sich das wirtschaftliche und finanzielle Umfeld der gesamten Region im letzten Jahr insgesamt stark verbessert, was auf zunehmende finanzielle Stabilität und wirtschaftliche Erholung hoffen lässt.

POSITIVE SIGNALE IN DER SPORTARTIKELBRANCHE /// In der Sportartikelbranche ist 2004 mit höheren Umsätzen zu rechnen. Im US-Markt gibt es vielversprechende Anzeichen für weitere Verbesserungen: gestiegene Verbraucherausgaben, höhere Einzelhandelsumsätze in der zweiten Jahreshälfte 2003 sowie bessere Ergebnisse als erwartet zum Schulbeginn und in der Weihnachtszeit. In Europa dürfte die Nachfrage nach Sportartikeln weiterhin angespannt bleiben. In einigen Ländern Europas, darunter vor allem Großbritannien, wird zunehmender Preisdruck wahrscheinlich zu einem auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Angebot von Seiten der Sportartikelanbieter und mehr eigenen Einzelhandelsaktivitäten führen. Von primärer Bedeutung ist allerdings die UEFA EURO™ 2004 Fußballeuropameisterschaft, die für einen Aufschwung im Bekleidungsbereich sorgen wird. Auch die olympischen Spiele in Athen sollten weitere Impulse für den Markt liefern. In Japan dürfte der anhaltende Konsolidierungstrend im Einzelhandel zu einem verstärkten Preisdruck auf große Anbieter führen, doch haben führende Einzelhändler aufgrund der prognostizierten steigenden Verbrauchernachfrage erstmals seit fünf Jahren wieder umfangreiche Expansionsprogramme angekündigt.



adidas SPORT PERFORMANCE ///
ADISTAR SINGLET SHIRT

WÄHRUNGSNEUTRALER UMSATZZUWACHS UM 3% BIS 5% ERWARTET /// Angesichts dieser wirtschaftlichen und branchenspezifischen Trends sowie der Auftragsentwicklung bei adidas (siehe Konzernlagebericht/adidas) und des Feedbacks aus dem Einzelhandel rechnen wir 2004 mit einem Zuwachs der Konzernumsätze um 3% bis 5% auf währungsneutraler Basis. Verantwortlich für diese Ergebnisse wird das Umsatzwachstum der Marken adidas, Salomon und TaylorMade-adidas Golf sein. Wir erwarten Verbesserungen in sämtlichen Produktkategorien, wobei der Bekleidung mit unserer „Apparel Breakthrough“ Initiative eine tragende Rolle zukommt. Dieses Wachstum dürfte vorrangig durch einen Anstieg der Volumina vorangetrieben werden.

STABILISIERUNG DES GESCHÄFTS IN NORDAMERIKA HAT HÖCHSTE PRIORITÄT /// In geographischer Hinsicht besteht unsere Hauptaufgabe in der Stabilisierung des nordamerikanischen adidas Geschäfts, die durch das im Januar 2004 neu eingesetzte Führungsteam unterstützt wird. Vorrangig bemühen wir uns um die Verbesserung der Beziehungen mit unseren Vertriebspartnern durch eine verfeinerte Vertriebsstrategie. Darüber hinaus haben wir eine große Marken-Werbekampagne mit dem Titel „Impossible is Nothing“ gestartet und werden unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten ausweiten. In Verbindung mit besseren wirtschaftlichen und branchenspezifischen Aussichten in den USA dürften diese Initiativen unser währungsbereinigtes Wachstum in der zweiten Jahreshälfte 2004 vorantreiben.

AUSSICHT AUF ANHALTENDE STÄRKE IN EUROPA /// Europa ist unsere größte und ertragreichste Region, in der wir unseren soliden Wachstumskurs auch 2004 fortsetzen werden. adidas ist Lieferant des offiziellen Spielballs und offizieller Lizenznehmer für die UEFA EURO 2004™ Fußball-Europameisterschaft in Portugal sowie offizieller Ausrüster für die Olympischen Sommerspiele in Athen, was sich erwartungsgemäß positiv auf die Markenpräsenz und die Umsätze in Europa auswirken dürfte. Unser erfolgreiches Programm „Winning in Europe“ (siehe Konzernstrategie) zielt darauf ab, mit Fokus auf Key Accounts und eigene Einzelhandelsaktivitäten das Umsatzwachstum in der Region zu beschleunigen. Zudem wird erwartet, dass die Gründung von länderübergreifenden Einheiten im Rahmen des „Winning in Europe“ Programms zwischen 2003 und 2006 zu einer Gewinnsteigerung von insgesamt ca. 50 Mio. € führen wird. Das Umsatzwachstum in der Region wird 2004 voraussichtlich dennoch im mittleren einstelligen Bereich bleiben, was vor allem auf ein allgemein schwieriges Einzelhandelsumfeld in den meisten Märkten zurückzuführen ist.

AUSBAU EIGENER EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN ALS WACHSTUMSTRÄGER IN ASIEN UND LATEINAMERIKA /// In Asien und Lateinamerika, wo die Einzelhandelsstruktur weniger ausgebildet ist als in anderen Teilen der Welt, wird der Ausbau unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten ein entscheidender Wachstumsträger sein. In Japan, Korea, China, Australien, Brasilien, Mexiko und Argentinien werden wir durch neue Produkt- und Marketinginitiativen sowie optimierte Beschaffung und Distribution deutliche Fortschritte erzielen. Auch die zwar unterschiedliche, aber generell positive gesamtwirtschaftliche Entwicklung in diesen Regionen wird unser Wachstum 2004 unterstützen. Folglich kann in Asien wie auch in Lateinamerika mit einem währungsbereinigten Wachstum im zweistelligen Bereich gerechnet werden.

NEUE PRODUKTE SIND WICHTIGER WACHSTUMSFAKTOR FÜR 2004 /// Einer der bedeutendsten Wettbewerbsvorteile von adidas-Salomon ist unsere technologisch führende Stellung in der Sportartikelbranche. Wir haben seit 2001 jährlich mindestens eine wichtige Innovation oder technische Weiterentwicklung auf den Markt gebracht. 2004 werden wir diesen Erfolgstrend fortsetzen und Weiterentwicklungen unserer etablierten Technologien kommerziell umsetzen sowie mehrere völlig neue Produkttechnologien vorstellen. Aber auch die anhaltende Stärke unserer größten Sportkategorien innerhalb der einzelnen Marken wird einen wichtigen Beitrag zur Realisierung der Wachstumsprognosen für 2004 leisten.

VORAUSSICHTLICHES WÄHRUNGSBEREINIGTES UMSATZWACHSTUM 2004 NACH MARKEN UND REGIONEN	
adidas	mittlerer einstelliger Bereich
Salomon	mittlerer einstelliger Bereich
TaylorMade-adidas Golf	mittlerer einstelliger Bereich
Europa	mittlerer einstelliger Bereich
Nordamerika	positiv
Asien	zweistelliger Bereich
Lateinamerika	zweistelliger Bereich
Gesamt	3% bis 5%

TECHNOLOGIEN WIE CLIMACOO[®], a³[®], GROUND CONTROL SYSTEM™ UND T-MAC 4 MIT SCHNÜRUNGSLoser TECHNOLOGIE STELLEN DAS INTERESSE AN adidas SPORT PERFORMANCE SICHER /// Unsere Division adidas Sport Performance wird die bekannte ClimaCool[®] Technologie (siehe Markenstrategie) im Laufe des Jahres in verschiedenen Preisklassen und technisch abgestuften Ausführungen herausbringen. Eine wichtige Plattform bieten dafür die Olympischen Sommerspiele im August. Für 2004 rechnen wir für ClimaCool[®] mit dem Verkauf von vier Millionen Paar Schuhen und fünf Millionen Bekleidungsstücken. Des Weiteren werden wir den a³[®] ULTRARIDE, unser Premium-Produkt im Running-Bereich, ab dem zweiten Quartal 2004 verstärkt über auf diesen Bereich spezialisierte Fachhändler verkaufen. In der zweiten Jahreshälfte kommen zwei völlig neue Technologien auf den Markt: das Ground Control System™, unsere erste bedeutende gemeinsame Entwicklung von adidas und Salomon im Schuhabereich (siehe Markenstrategien), sowie der neue T-MAC 4 mit schnürungsloser Technologie (siehe Markenstrategien). Diese Technologien werden zwar weniger als 10% des Gesamterlöses von adidas ausmachen, tragen aber maßgeblich dazu bei, das Interesse beim Konsumenten zu wecken und dadurch die Nachfrage nach adidas Produkten anzukurbeln.

RUNNING UND FUSSBALL SIND DIE WICHTIGSTEN WACHSTUMSBEREICHE FÜR adidas /// Neue Technologien leisten einen wichtigen Beitrag zum Image der Marke adidas als Leistungsträger, wobei die Umsatzentwicklung der Division adidas Sport Performance grundsätzlich auf dem Erfolg in den fünf wichtigsten Sportkategorien: Running, Fußball, Basketball, Tennis und Training beruht. 2004 werden voraussichtlich Running und Fußball das Wachstum der Marke adidas maßgeblich vorantreiben. Die Expansion und Kommerzialisierung unserer bedeutendsten Schuhtechnologien ist vor allem auf den Bereich Running ausgerichtet. Im Bereich Fußball werden die UEFA EURO 2004™ in Portugal und die im Zusammenhang mit diesem Event stehenden Produktneuheiten (der Spielball Roteiro™ sowie die innovativen Fußballschuhe F50 und PredatorPulse™) für positive Impulse sorgen. Auch für die adidas Sport Heritage und Sport Style Divisionen erwarten wir in 2004 anhaltendes Wachstum (siehe Markenstrategien).

SALOMON PRÄSENTIERT WICHTIGE INNOVATIONEN FÜR SOMMER- UND WINTERANGEBOT /// Von Salomon stehen sowohl für Winter- und Sommersportprodukte wichtige Innovationen an. Im Wintersportsektor, der gegenwärtig den Großteil des Umsatzes ausmacht, werden die in der zweiten Jahreshälfte eingeführten Produktinnovationen, u. a. die Skikollektionen Scrambler™ und Streetracer[®], die ERA[®] Snowboard-Technologie sowie der Skistiefel Spaceframe™ Course, unsere Stellung als Marktführer untermauern. Bei Sommerprodukten und Soft Goods streben wir 2004 überdurchschnittliches Wachstum an, wobei das Ground Control System™ die wichtigste Technologie im Schuhabereich von Salomon sein wird. Zudem ist die Einführung eines völlig neuen Salomon Bekleidungsassortiments vorgesehen. Eine erweiterte Distribution und eine optimierte Beschaffung sollten die Umsätze in dieser Kategorie im Vergleich zum Vorjahr um etwa 50% steigern.

TAYLORMADE-adidas GOLF STELLT NEUES METALLHOLZ VOR /// TaylorMade-adidas Golf wird im Sommer 2004 ein revolutionäres neues Metallholz vorstellen. Mit einem Umsatzanteil von 50% im Golfsegment und den konzernweit höchsten Margen sind Metallhölzer von zentraler Bedeutung. Diese Neueinführung wird 2004 einen wichtigen Beitrag zum Umsatzwachstum bei TaylorMade-adidas Golf leisten. Außerdem sind für andere Produktkategorien wie z. B. in den Kategorien Eisen, Golfbälle und Putter neue Produkteinführungen oder Sortimentserweiterungen geplant.

WICHTIGE PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2004¹⁾

Produkt	Marke	Einführung
ClimaCool [®]	adidas	März, Juli und August
a ³ [®] ULTRARIDE	adidas	Zweites Quartal
Ground Control System™	adidas/Salomon	Zweite Jahreshälfte
T-MAC 4 mit schnürungsloser Technologie	adidas	Viertes Quartal
Roteiro™ Fußball	adidas	Erstes Quartal
F50 Fußballschuh	adidas	Erstes Quartal
PredatorPulse™ Fußballschuh	adidas	Zweites Quartal
Scrambler™ Ski	Salomon	Zweite Jahreshälfte
Streetracer [®] Ski	Salomon	Zweite Jahreshälfte
Neue Salomon Bekleidung	Salomon	Erstes und drittes Quartal
Neues Metallholz	TaylorMade-adidas Golf	Sommer
RAC CGB Eisen	TaylorMade-adidas Golf	Erstes Quartal
Revolution Golfball	Maxfli	Erstes Quartal

¹⁾ ausführliche Produktbeschreibungen finden Sie im Abschnitt Markenstrategien

WICHTIGSTE ZIELE FÜR DIE GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG IN 2004

Rohertragsmarge	≥ 45,0%
Operative Marge	> 7,8%
Gewinnsteigerung	≥ 10,0%



TAYLORMADE /// ROSSA MONZA MID PUTTER

WEITERHIN GUTE ENTWICKLUNG BEI KOSTEN UND MARGEN /// adidas-Salomon verfolgt das Ziel, bei allen Profitabilitätskennzahlen stets zu den Besten der Branche zu gehören. Auch 2004 rechnen wir wieder mit Verbesserungen hinsichtlich Rohertragsmarge, operativer Marge und Jahresüberschuss. Der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, die höhere Margen erzielen, ein besserer Produktmix sowie geringere Lagerräumungsverkäufe werden den größten Einfluss auf die Verbesserung der Rohertragsmarge haben. Ein stärkerer Euro sollte sich ebenso positiv auf unsere Beschaffungskosten auswirken und dadurch auch die Rohertragsmarge des Konzerns verbessern. Insgesamt ist das Potenzial gegeben, dass diese Kennzahl erstmals über 45% liegen kann. Auch bei der operativen Marge, dem wichtigsten internen Indikator für den Erfolg unseres operativen Geschäfts, rechnen wir mit weiteren Verbesserungen. Obwohl das Marketing Working Budget infolge von Aufwendungen für große Sportereignisse im Jahr 2004 höher ausfallen wird, erwarten wir weitere Einsparungen bei den betrieblichen und anderen Aufwendungen, die wir dann in unsere eigenen Einzelhandelsaktivitäten investieren werden. Damit werden wir für den Konzern eine deutlich höhere operative Marge als die 7,8% des Vorjahres erreichen. Beim Jahresüberschuss werden wir voraussichtlich im vierten Jahr in Folge einen überdurchschnittlichen Zuwachs verzeichnen. Insgesamt werden wir dank der Umsatzzuwächse, einer hohen Rohertragsmarge und einer verbesserten operativen Marge eine Gewinnsteigerung von mindestens 10% im Vergleich zu 2003 erreichen.

AUSSCHÜTTUNG FÜR 2004 ENTSPRICHT DER DIVIDENDENPOLITIK /// Der Konzern verfolgt eine langfristige, gewinnabhängige Dividendenpolitik mit einer Ausschüttungsquote von 15% bis 20% des Konzernjahresüberschusses. Wir erwarten eine Fortsetzung dieser Politik in 2004.

INVESTITIONSTÄTIGKEIT IN 2004 ZWISCHEN 150 MIO. € UND 200 MIO. € /// In 2004 werden sich die Investitionen des Konzerns voraussichtlich zwischen 150 Mio. € und 200 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.

WEITERE OPTIMIERUNG DER KAPITALSTRUKTUR UND REDUZIERUNG DER VERBINDLICHKEITEN /// Wir arbeiten weiter darauf hin, die Kapitalstruktur des Konzerns zu verbessern und unsere Nettoverschuldung zu reduzieren. Basierend auf einem höheren Betriebsergebnis, einer weiterhin strikten Kontrolle der Investitionsausgaben und des kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz werden wir unsere erfreulichen Fortschritte aus dem Vorjahr (siehe Konzernlagebericht/Finanzen und Investitionen) auch 2004 fortsetzen. Dank dieser Bemühungen werden wir unsere Nettofinanzverbindlichkeiten 2004 vermutlich erneut um mehr als 100 Mio. € reduzieren.

KONSOLIDIERUNG DER ZULIEFERER UND VORBEREITUNG AUF WTO SIND PRIORITÄTEN FÜR GLOBAL OPERATIONS /// adidas-Salomon Produkte werden rund um die Welt von vielen unabhängigen Vertragsherstellern produziert. Liefermengen und Preise werden dabei normalerweise rund sechs Monate im Voraus ausgehandelt, d.h. unsere Beschaffungskosten lassen sich für die nächsten 12 Monate mit relativer Sicherheit vorhersagen. Für das Jahr 2004 besteht eines unserer wichtigsten Ziele darin, das Zulieferernetz weiter zu konsolidieren. Auf diese Weise wollen wir unsere Beziehung zu wichtigen Geschäftspartnern festigen und gleichzeitig unsere Verhandlungsposition stärken. In Zusammenarbeit mit Einzelhandelspartnern wird sich unser Global Operations Team 2004 außerdem auf die Veränderungen vorbereiten, die aufgrund der auslaufenden Einfuhrbeschränkungen und Zolltarife der WTO (Welthandelsorganisation) in wichtigen Beschaffungsländern zu erwarten sind. Wahrscheinlich wird dies in der zweiten Jahreshälfte 2004 einen störenden Einfluss auf die Branche haben, sollte sich jedoch ab 2005 in reduzierten Beschaffungs- und Einzelhandelskosten niederschlagen können. Wichtige Programmpunkte für 2004 sind außerdem die weitere Optimierung unserer Supply Chain Lösungen für Key Accounts sowie verschiedene Initiativen, um die Lieferfrist (Time-to-Market) unserer Produkte zu verkürzen (siehe Global Operations).

ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN FÜR MARKETING UND adidas IN NORDAMERIKA /// Nachdem Erich Stamminger neben seiner Tätigkeit als Vorstand für Global Marketing nun auch zum Präsidenten und CEO von adidas Amerika ernannt wurde, stehen für die ersten neun Monate 2004 organisatorische Veränderungen an, um die beiden Verantwortungsbereiche optimal aufeinander abzustimmen. Dies umfasst auch die Versetzung einiger Marketing-Führungskräfte nach Nordamerika, vor allem in den Bereichen technologische Innovation, Sport Heritage und Sport Style. Dies ist gegenwärtig die einzige bedeutende Umstrukturierung, die für 2004 vorgesehen ist, obwohl natürlich die fortlaufende strukturelle Veränderung zur Effizienzsteigerung und Rationalisierung von Hierarchien einen festen Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie bildet.

HÖHERE MITARBEITERZAHL DURCH EIGENE EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN /// Auch 2004 erwarten wir, dass die fortgesetzte Erweiterung unserer eigenen Einzelhandelsaktivitäten den Hauptfaktor für zusätzliche Einstellungen bilden wird. Die Personalaufwendungen (einschließlich Produktion) werden voraussichtlich dementsprechend ansteigen.

AUFWENDUNGEN FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG KONZENTRIEREN SICH WEITERHIN AUF TECHNOLOGISCHE INNOVATIONEN /// In 2004 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 – getrennt von den F&E-Aufwendungen verwaltet, aber oft eng damit verbunden – werden ebenfalls in etwa auf Vorjahresebene liegen. Auch die Anzahl der Mitarbeiter in der konzernweiten Forschung und Entwicklung wird mit etwa 1000 relativ stabil bleiben.

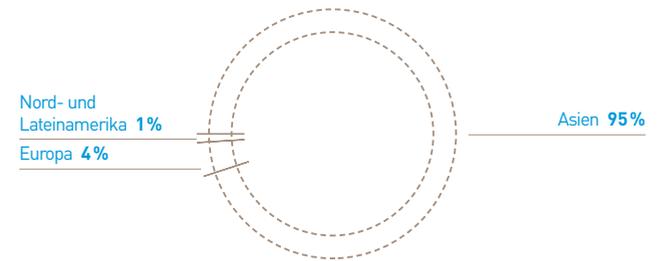
Global Operations /// DIE KERNKOMPETENZEN VON adidas-Salomon LIEGEN IN DER KONZIPIERUNG, ENTWICKLUNG UND VERMARKTUNG ERSTKLASSIGER SPORTARTIKEL. GLOBAL OPERATIONS, UNSER INTERNATIONALES BESCHAFFUNGSTEAM, KOORDINIERT DIE ENTWICKLUNG UND HERSTELLUNG UNSERER PRODUKTE UND IST ZUDEM VERANTWORTLICH FÜR DIE OPTIMIERUNG DER BESCHAFFUNGSKETTE. ZU DIESER SUPPLY CHAIN GEHÖREN NEBEN UNSEREM GLOBAL OPERATIONS TEAM AUCH EINZELHÄNDLER, VERTRIEBSGESELLSCHAFTEN, VERTRAGSHERSTELLER, ROHSTOFFLIEFERANTEN, SPEDITEURE, FINANZINSTITUTE UND VIELE ANDERE. SIE ALLE TRAGEN DAZU BEI, UNSERE PRODUKTE AN DEN KONSUMENTEN ZU BRINGEN. DIE 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 DAUERHAFT OPTIMIERUNG SOWOHL IN DER PRODUKTENTWICKLUNG ALS AUCH IM BEREICH BESCHAFFUNG ZU ERREICHEN, UM DADURCH QUALITÄT, KOSTEN UND AUSLIEFERUNG UNSERER PRODUKTE ZU OPTIMIEREN.

HARMONISIERUNG VON AKTIVITÄTEN UND SETZEN VON STANDARDS /// In 2003 haben wir unsere Maßnahmen zur Konsolidierung unseres Zulieferernetzes im Schuhbereich weiter vorangetrieben, um dessen Effizienz zu steigern. Dadurch konnten wir die Investitionen in Technologien und Innovationen sowohl im Produkt- als auch im Herstellungsbe- reich erhöhen. Im Vordergrund stand im Jahr 2003 allerdings die Umstrukturierung unseres Bekleidungsbe- reichs. Um davon profitieren zu können, dass in den kommenden Jahren zahlreiche Einfuhrbeschränkungen in verschiedenen Ländern aufgehoben werden, haben wir unsere Beschaffungsaktivi- täten weitgehend zentralisiert. In einigen Fällen ist es jedoch aufgrund von Einfuhrkontingenten oder -zöllen weiterhin erforderlich oder vorteilhaft, Güter direkt über unsere Ver- triebsgesellschaften zu beziehen. Deshalb unterhalten wir 17 regionale Niederlassungen (Liaison Offices) in Asien, Europa sowie Nord- und Lateinamerika, die Verkaufsförderung betreiben, Aufträge abwickeln sowie lokale Betriebskontrollen zur Qualitätssicherung durchführen. Um die Grundlagen für eine möglichst zügige Entscheidungsfindung zu schaffen und ein Gleichgewicht zwischen Qualität, Kosten und Einhaltung der Lieferzeiten zu erreichen, haben wir unsere lokale Prä- senz 2003 verstärkt und einige unserer asiatischen Nieder- lassungen näher zu den tatsächlichen Produktionsstandorten verlegt. Diese Maßnahmen sind auch wegweisend für unsere künftige Beschaffungsstrategie, die sich auf weniger Produk- tionsländer konzentrieren wird und eine größere Rolle für China vorsieht.

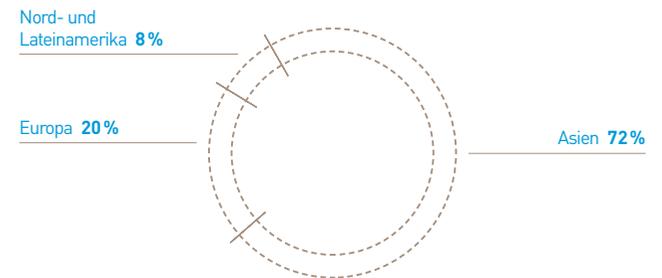
ZUSAMMENARBEIT MIT LIEFERANTEN ZUR GEWÄHRLEIS- TUNG DER HÖCHSTEN PRODUKTQUALITÄT /// Die überwie- gende Mehrheit unserer Produkte wird von unabhängigen Herstellern gefertigt. Gute Lieferantenbeziehungen sind deshalb ein maßgeblicher Faktor für die Ergebnisse unserer Global Operations Aktivitäten wie auch für den Erfolg des Konzerns (siehe Risikomanagement). Unsere verschiedenen Arten von Zulieferern lassen sich wie folgt kategorisieren:

- Hauptauftragnehmer: Dies sind Zulieferbetriebe mit einer direkten vertraglichen Geschäftsbeziehung zu adidas- Salomon. Sie fertigen unsere Produkte für den lokalen Markt und den Export.
- Subunternehmen: Dies sind von den Hauptauftragnehmern beauftragte Lieferanten ohne direkte vertragliche Bezie- hung zu adidas-Salomon.

SCHUHPRODUKTION NACH REGIONEN



BEKLEIDUNGSPRODUKTION NACH REGIONEN



→ Zulieferer und andere Dienstleistungsanbieter: Dies sind Unternehmen mit oder ohne direkte vertragliche Geschäftsbeziehung zu adidas-Salomon, die Material und Dienstleistungen für die Hauptauftragnehmer bereitstellen.

Darüber hinaus bestehen Lizenzvereinbarungen mit Vertragsherstellern, die für uns spezifische Produktreihen entwickeln, herstellen und vertreiben. Alle Zulieferer erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Herstellung und Lieferung unserer Produkte. Um die hohen Qualitätserwartungen unserer Kunden zu erfüllen, werden außerdem strenge Qualitäts- und Betriebskontrollen durchgeführt, darunter regelmäßige Inspektionen des Herstellungsprozesses in den Zulieferfabriken durch mehr als 100 konzerninterne Qualitätskontrollleure.

SCHUHPRODUKTION MEHRHEITLICH IN ASIEN /// Asien war auch in 2003 unsere wichtigste Einkaufsregion. Rund 95% der adidas-Salomon Schuhe wurden in Asien hergestellt, der größte Teil davon in China (53%), Vietnam (24%) und Indonesien (18%). Auf andere asiatische Länder entfiel weniger als 1% der Gesamtproduktion, auf Europa sowie Nord- und Lateinamerika 4% bzw. 1%. Die größte Zulieferfabrik produzierte in 2003 ca. 17% der von adidas-Salomon eingekauften Schuhe.

TEXTILPRODUKTION IN ALLER WELT /// Auch beim Einkauf im Textilbereich standen in 2003 die asiatischen Länder im Vordergrund. Indonesien und China waren mit jeweils 18% und 17% der Gesamtproduktion erneut die wichtigsten Zulieferländer für Bekleidung. Die restlichen 65% wurden von unabhängigen Herstellern in anderen Ländern Asiens (37%), in Europa (20%) sowie in Nord- und Lateinamerika (8%) produziert. Die größte Zulieferfabrik kam dabei auf 5% der 2003 von adidas-Salomon gekauften Bekleidung.

MARKTNAHE PRODUKTION VON SPORTZUBEHÖR /// Die Produktion von Sportzubehör ist hauptsächlich in der Nähe wichtiger Absatzmärkte angesiedelt. Salomon Hartwaren werden größtenteils von Subunternehmern in Rumänien 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. Alle von TaylorMade-adidas Golf vertriebenen Golfbälle werden von Dunlop Slazenger in den USA produziert.

REDUZIERUNG DER ZULIEFERBETRIEBE SENKT KOSTEN UND BESCHLEUNIGT DIE AUSLIEFERUNG /// Wir werden unser Zulieferernetz in 2004 und darüber hinaus weiter konsolidieren. Auf diese Weise wollen wir unsere Beziehung zu wichtigen Geschäftspartnern festigen und gleichzeitig unseren Einfluss auf sie verstärken. Langfristig lassen sich so Qualitätssicherungsprogramme besser durchsetzen. Auch Kosteneinsparungen und Verbesserungen bei der Auslieferung sind so einfacher zu realisieren. Bei Schuhen haben wir die Anzahl der Lieferanten seit 2000 um 40% reduziert, allein im Jahr 2003 um 9%. In den Bereichen Bekleidung und Sportzubehör liefen 2003 gezielte Initiativen an, die bereits zu einer Reduzierung der Zulieferbetriebe um 7% bzw. 21% geführt haben.

SCHLANKE FERTIGUNG JETZT AUCH IM BEKLEIDUNGSBEREICH /// Eines der wichtigsten Projekte für adidas-Salomon ist es derzeit, die Dauer der Produktentwicklung, Auftragsbearbeitung, Rohmaterialbearbeitung, Herstellung und Auslieferung an den Einzelhandel zu reduzieren. Kürzere Vorlaufzeiten erlauben uns eine optimale Abstimmung der Produkte auf aktuelle Markterwartungen und erhöhen den Kundenservice. Gleichzeitig führt dies zu mehr Effizienz, höherer Qualität, geringeren Kosten und der vom Konzern angestrebten Optimierung der Lagerhaltung. Bis 2003 lag unser Hauptaugenmerk auf einer Verkürzung der Vorlaufzeiten im Schuhbereich. In 2003 stand jedoch die Bekleidungsherstellung im Vordergrund. Das Konzept der schlanken Fertigung, das sich im Schuhbereich bereits bewährt hat (z.B. bessere Etikettierung und Verpackung sowie spezielle Handling-Kapazitäten), wurde nun auch auf die Bekleidungsproduktion ausgedehnt. In den letzten 12 Monaten konnten wir unsere Vorlaufzeiten dort um 17% reduzieren. Weitere Verbesserungen in beiden Produktkategorien bleiben für uns auch künftig ein vorrangiges Ziel.

SPEZIELLE PROJEKTE ZUR REDUZIERUNG DER VORLAUFZEITEN IN DER BEKLEIDUNGsherstellung /// Zusätzlich zu den generellen Bemühungen zur Reduzierung der Vorlaufzeiten im Textilbereich hat unser Beschaffungsteam verschiedene Projekte initiiert, die spezielle Bereiche unseres Geschäfts umfassen. In der Kategorie Fußball, die für uns von zentraler Bedeutung ist, läuft derzeit ein spezielles Programm, das die Zeitspanne von der Bestellung durch den Einzelhändler bis zur Lieferung des Produkts verkürzen soll. Dies schlägt sich in höheren Umsätzen nieder und reduziert gleichzeitig unsere Lagerhaltungskosten und Sonderverkäufe. Seit seiner Einführung vor drei Jahren ist dieses Programm stetig gewachsen. 2003 entstand in Zusammenarbeit mit unseren größten Kunden außerdem ein „5-4-3 Modell“: Wir können für neue Produkte nun Vorlaufzeiten von fünf Monaten vom anfänglichen Konzept bis zur Lieferung an den Einzelhandel anbieten, während neue Farbvarianten existierender Modelle in vier Monaten und Nachbestellungen in drei Monaten erhältlich sind. Die erste strategische Partnerschaft mit einem unserer größten Einzelhandelspartner führte zu einem Absatzzuwachs von über 100.000 Stück, und Anfang 2004 soll dieses Projekt auf zwei weitere Kunden ausgedehnt werden.

SUPPLY CHAIN NACH MASS /// Ebenso wichtig wie die Reduzierung der Zeitspanne vom ersten Konzept bis zur Auslieferung ist die Entwicklung maßgeschneiderter Supply Chain Lösungen. Auch in 2003 führten diese innovativen Supply Chain Lösungen zu weiteren positiven Ergebnissen. In Japan konnten wir die Vorlaufzeiten in Zusammenarbeit mit bestimmten Herstellern und Einzelhändlern teilweise auf bis zu sieben Tage reduzieren. Dies führte nicht nur zu höheren Absatzvolumina, sondern ermöglichte uns außerdem, sich bietende Absatzchancen umgehend wahrzunehmen und den Lagerumsatz deutlich zu steigern.

Nachhaltigkeit /// WIR SIND DER AUFFASSUNG, DASS UNSER GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT ZU MEHR NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN FÜHRT. DIES GILT FÜR ALLE BEREICHE UNSERES GESCHÄFTS, EINSCHLIESSLICH UNSERER ZULIEFERER. EINES UNSERER WICHTIGSTEN ZIELE IST ES, DIE AKTIVITÄTEN UNSERES KONZERNS UND SEINER BESCHAFFUNGSKETTE VERANTWORTUNGSBEWUSST ZU STEUERN, SOWIE DIE UMWELTAUSWIRKUNGEN ZU REDUZIEREN. DADURCH WOLLEN WIR DEN UNTERNEHMENSURUF VERBESSERN UND SOMIT DEN UNTERNEHMENSWERT STEIGERN.

UNSER MASSSTAB /// Der Verhaltenskodex unseres Unternehmens ist in den adidas-Salomon „Standards of Engagement“ (SOE) formuliert. Die SOE basieren auf den Konventionen der Internationalen Arbeiterorganisation (IAO) und dem Modellkodex der World Federation of the Sporting Goods Industry (WFSGI). Als Leitsätze helfen sie uns, Geschäftspartner auszuwählen, deren Arbeitsplatzstandards und Geschäftspraktiken mit unseren Prinzipien und Wertvorstellungen im Einklang stehen. Sie machen unseren Zulieferern deutlich, was wir in Bezug auf Beschäftigung, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt von ihnen erwarten, und sie bilden die Grundlage unseres internationalen Kontrollprogramms für Zulieferbetriebe.

EINHALTUNG VON STANDARDS SICHERN /// Bevor unsere Zulieferer als Geschäftspartner bestätigt werden können, müssen sie nachweisen, dass ihre Standards und Bedingungen die adidas-Salomon SOE erfüllen. Das Team von Social & Environmental Affairs (SEA) ist verantwortlich für die Überwachung der Einhaltung und die Förderung von vorbildlichen Maßnahmen unter unseren Zulieferern. Das SEA-Team setzt sich aus 32 Experten zusammen, die mit dem Arbeitsrecht, den Sicherheitsvorschriften am Arbeitsplatz und den Umweltgesetzen im jeweiligen Land vertraut sind. Die Mitglieder des Teams besuchen die Fabriken unserer Zulieferer und Subunternehmer in aller Welt, um die Einhaltung der SOE zu überprüfen und damit im Zusammenhang stehende Probleme zu identifizieren. Ihr besonderes Augenmerk gilt hierbei den als „Risikobetrieben“ eingestuftem Unternehmen. Die Risikoeinstufung berücksichtigt verschiedene Faktoren, darunter Produktart, Mitarbeiterzahl, bisherige Prüfungsprotokolle sowie die Bereitschaft der Fabrik, die SOE zu befolgen. Im Jahr 2003 fanden insgesamt 906 Betriebsprüfungen auf verschiedenen Ebenen der adidas-Salomon Beschaffungskette statt, wobei unser Team Interviews mit der Geschäftsführung und der Belegschaft in ihrer jeweiligen Sprache oder mit einem Übersetzer vor Ort durchführte. Außerdem haben wir Dokumente eingesehen und Betriebsanlagen besichtigt. Wird in einem Betrieb ein Verstoß gegen die SOE festgestellt, erarbeitet das SEA-Team gemeinsam mit der Betriebsleitung einen Aktionsplan und vereinbart Fristen für die Umsetzung der Standards sowie darüber hinausgehende Verbesserungen.

Bei wiederholter Nichterfüllung der SOE-Vorgaben beendet adidas-Salomon in letzter Konsequenz seine Geschäftsbeziehungen zu dem jeweiligen Unternehmen. Das war in 2003 bei vier Zulieferern der Fall. adidas-Salomon zieht es allerdings vor, wenn immer möglich, mit Zulieferern in einem partnerschaftlichen Verhältnis zusammenzuarbeiten und dadurch Verbesserungen in den Fabriken von innen heraus zu erreichen.

ERGEBNISSE VERIFIZIEREN /// adidas-Salomon nimmt am Program der Fair Labor Association (FLA) teil. Diese Vereinigung mit Sitz in den USA agiert als unabhängiges Kontrollorgan, das mit der externen Verifizierung unseres globalen Überwachungsprogramms betraut ist. adidas-Salomon begrüßt und unterstützt die Verpflichtungen der FLA, die interne Audits, unabhängige und unangekündigte Kontrollen, konsequentes Verfolgen von Verbesserungsmaßnahmen sowie transparente Kommunikation während dieses Prozesses in uneingeschränktem Maß beinhalten. Im zweiten Jahr des FLA Kontrollprogramms haben unabhängige Prüfer 13 Zulieferbetriebe von adidas-Salomon inspiziert. Als Bestandteil der selbst auferlegten, von der FLA initiierten Verpflichtungen hat adidas-Salomon auch am FLA Transparenzprogramm teilgenommen. Im Zuge dieses Programms werden die Ergebnisse der unabhängigen Prüfungen von sieben großen Schuh- und Bekleidungsmarken veröffentlicht, in denen die Wahrung der Arbeitsrechte bei der internationalen Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen in den jeweiligen Fabriken untersucht wurde. Die FLA stellte darüber hinaus ihren ersten öffentlichen Jahresbericht über die Kontroll- und Verbesserungsmaßnahmen der Unternehmen vor, die diese ergreifen, um dem FLA Arbeitsplatzkodex gerecht zu werden. Der Jahresbericht wurde auf der Website der FLA www.fairlabor.org veröffentlicht.

FÖRDERN DER SELBSTVERANTWORTUNG DURCH MANagementsysteme /// Unsere Strategie basiert auf einer langfristigen Vision der Selbstverantwortung bei unseren Zulieferfabriken. Diesen Fabriken zu mehr Nachhaltigkeit zu verhelfen, erfordert den Aufbau und die Vermittlung entsprechenden Bewusstseins und Know-hows bei Belegschaft und Management sowie bei unabhängigen Arbeiterorganisationen vor Ort. Um dies zu erreichen, entwickeln sich unsere Aktivitäten mehr und mehr von einer Kontrollfunktion hin zu einer Unterstützungsfunktion. Das bedeutet eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern sowie Anleitung und Training, wo es nötig erscheint. Wir sind der Überzeugung, dass gute Managementsysteme Fabriken dabei helfen, ihre täglichen Abläufe zu verbessern und den Prozess von Einsicht und Selbstverantwortung zu fördern.

Deshalb regen wir unsere Geschäftspartner aktiv dazu an, sich um eine Zertifizierung nach den international anerkannten Standards der International Standardization Organization (ISO) zu bemühen, beispielsweise ISO 9000 und 14001 für Qualitäts- und Umweltmanagement oder nach den Standards der Occupational Health and Safety Assessment Series OHSAS 18000 für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Das Umwelt- und Qualitätsmanagementsystem unserer deutschen Produktionsstätte in Scheinfeld ist nach der Öko-Audit-Verordnung der Europäischen Union EMAS II und nach ISO 9000:2000 zertifiziert. Drei unserer Schuhlieferanten in Asien erfüllen die Anforderungen von OHSAS 18000 und ISO 14001.

AUSBILDUNG UND SCHULUNG /// Das langfristige Ziel unserer Strategie ist, dass die Zulieferer die SOE in ihre eigenen Systeme integrieren. Unsere Trainingsinitiativen sind darauf ausgerichtet, die Führungsqualitäten des Fabrikmanagements zu erhöhen, so dass deren Bemühungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ein integrales und auf lange Sicht nachhaltiges Element des Managementstils werden. Im Jahr 2003 hat das SEA-Team 206 Trainingseinheiten und Workshops abgehalten. Die Trainingseinheiten fanden in den Zulieferbetrieben und in regionalen Workshops statt. Die Trainingsaktivitäten über vorbildliche Umweltstandards in China und der Türkei sind dabei besonders hervorzuheben.

STAKEHOLDERN ZUHÖREN /// Wir arbeiten aktiv und systematisch mit unseren zahlreichen Stakeholdern zusammen und beteiligen sie gezielt an wichtigen Entscheidungen im Bereich Soziales und Umwelt. Dadurch ist es uns besser möglich, einen Ausgleich zwischen verschiedenen Interessen zu schaffen, einen Konsens zu erzielen und unser Unternehmen transparenter darzustellen. Stakeholder stehen für viele verschiedene Organisationen, Gruppen und Individuen und umfassen unsere Aktionäre, interessierte Konsumenten, eigene Mitarbeiter, Arbeitnehmer in unseren Zulieferfabriken und Nichtregierungsorganisationen (Non Governmental Organization = NGO), die wir tangieren und die uns tangieren. In den letzten zwei Jahren fanden regelmäßige, offizielle Beratungen mit Stakeholdern in Asien, Nord- und Lateinamerika sowie Europa statt. Eingeladen waren Vertreter von

anderen Unternehmen, Fachverbänden, Gewerkschaften, ethischen Investmentfonds, Organisationen für nachhaltiges Wirtschaften, Universitäten, Zertifizierungsbehörden und verschiedenen NGOs aus dem Bereich Menschenrechte. Die Sitzungen wurden von unabhängigen Moderatoren geleitet und protokolliert. Im Jahr 2003 haben wir den Rahmen der Stakeholder-Beratungen noch weiter ausgebaut und zusätzliche Treffen mit Arbeitnehmern von Zulieferfabriken in Europa durchgeführt, um ihr Feedback auf das SOE-Programm des Konzerns zu hören.

ANERKENNUNG /// adidas-Salomon ist branchenführend auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit. Die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) prüften auch in 2003 die sozialen, umweltbezogenen und finanziellen Ergebnisse des Konzerns eingehend, und adidas-Salomon wurde zum vierten Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen. Die DJSI sind globale Nachhaltigkeitsindizes, die die Performance führender nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen verfolgen. Darüber hinaus ist adidas-Salomon im FTSE4Good Europe Index vertreten, in den Unternehmen aufgenommen werden, die sich durch umweltverträgliches Handeln, solide Finanzdaten, gute Stakeholder-Beziehungen sowie die Achtung und den Schutz der Menschenrechte auszeichnen. Ein weiteres Highlight war die Entscheidung von Ethibel, einer Brüsseler Forschungs- und Beratungsorganisation für soziale Unternehmensverantwortung, adidas-Salomon in ihr Ethibel Investment Register aufzunehmen. Das Ethibel Investment Register dient einer zunehmenden Anzahl von europäischen Banken, Fondmanager und institutionellen Anlegern als Gütezeichen für sozial verantwortliche Produkte. Die endgültige Entscheidung des Vorstands gründete auf zwei unabhängigen Studien von Stock at Stake, der Forschungsgruppe von Ethibel. Sowohl die Studie der weltweiten Sportschuhindustrie als auch die Bereichsstudie der europäischen Textil-, Bekleidungs- und Luxusgüterbranche wiesen adidas-Salomon klar als „Klassenbesten“ in allen Gebieten der sozialen Unternehmensverantwortung aus: Soziale Richtlinien (sowohl intern als auch extern) und Richtlinien in den Bereichen Umwelt und Wirtschaftlichkeit. Laut der neuesten Analyse der Rating-Agentur INNOVEST im Jahr 2003 wurde adidas-Salomon in der Sportartikel- und Bekleidungsbranche als führend im Bereich soziale Unternehmensverantwortung eingestuft.

SOZIAL- UND UMWELTBERICHT VERFÜGBAR /// Weitere Informationen zum Thema Nachhaltigkeit finden Sie in unserem aktuellen Sozial- und Umweltbericht sowie im Internet unter www.adidas-Salomon.com/de/sustainability/.



a ///



b ///



c ///



d ///

- a /// FTSE4GOOD EUROPE INDEX
- b /// FAIR LABOR ASSOCIATION
- c /// DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES
- d /// MEMBER OF THE ETHIBEL SUSTAINABILITY INDEXES

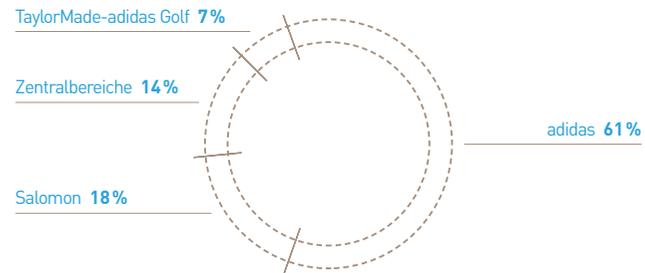
Mitarbeiter /// adidas-Salomon IST SEIT SEINEN ANFÄNGEN VON EINEM BESONDEREN GEIST GEPRÄGT, DER HINTER HUNDERTEN VON WELTREKORDEN UND OLYMPIA-SIEGEN STEHT. UNSERE UNTERNEHMENSGESCHICHTE IST ENG MIT MENSCHEN VERKNÜPFT, DIE SICH DURCH EIGEN-INITIATIVE UND DEN WILLEN ZUM ERFOLG AN DIE SPITZE GEBRACHT HABEN. WIR WERTEN DIE ERRUNGENSCHAFTEN JEDES EINZELNEN MITARBEITERS ALS ERFOLG FÜR DAS GESAMTE UNTERNEHMEN – EBENSO WIE WIR JEDEN EINZELNEN MITARBEITER AM GESAMTERFOLG UNSERES UNTERNEHMENS TEILHABEN LASSEN. DESHALB SETZEN WIR UNS KONSEQUENT FÜR EINE ARBEITSUMGEBUNG EIN, DIE TEAMGEIST, LEIDENSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UND LEISTUNG FÖRDERT.

UNSERE WERTE BESTIMMEN UNSER VERHALTEN ///

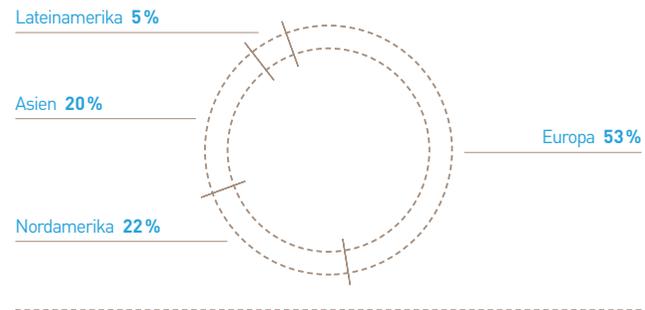
Authentisch, inspirierend, engagiert, ehrlich – das sind die Kernwerte unserer Marken. Sie spiegeln sich nicht nur in unseren Produkten wider, sondern auch in unseren Geschäftspraktiken. In diesem Sinne haben wir 2003 einen „internen Verhaltenskodex“ für adidas-Salomon erstellt. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von Grundsätzen und Regelungen, die bisher in verschiedenen Formaten vorlagen, wie beispielsweise die „Regelungen zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption“. Seit 2003 sind die Leitprinzipien für unser tägliches Arbeitsleben zentral in diesem Kodex verankert. Abgedeckt werden Aspekte wie Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, der verantwortliche Umgang mit natürlichen Ressourcen, der Schutz geistigen Eigentums sowie Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung. Im Einklang mit unseren Bemühungen um Transparenz und gute Corporate Governance gehören auch eine gewissenhafte Rechnungslegung und Finanzberichterstattung, die Offenlegung potenzieller Interessenkonflikte und die Unterbindung von Insidergeschäften zu den vorrangigen Themen des Kodex.

KULTURELLE VIELFALT /// Ein weiterer wichtiger Abschnitt unseres internen Verhaltenskodex befasst sich mit der Achtung der kulturellen und individuellen Unterschiede des Einzelnen. 2003 bestand unsere Belegschaft zu 45% aus weiblichen und zu 55% aus männlichen Mitarbeitern. Auf Management-Ebene sind 23% der Positionen mit Frauen besetzt und 77% mit Männern. Da es in Europa keine allgemein anerkannte Definition für Minderheiten gibt, kann adidas-Salomon keine Angaben hierzu machen. In unserer Konzernzentrale in Herzogenaurach arbeiten mehr als 300 ausländische Mitarbeiter aus über 40 verschiedenen Nationen. Um sicherzustellen, dass wir nahe an unserer wichtigsten Zielgruppe bleiben, sind unsere Mitarbeiter vorwiegend jung: Das Durchschnittsalter liegt bei 33 Jahren. Dieses Beschäftigungsmuster gilt für den gesamten Konzern. Die meisten unserer Mitarbeiter sind für die Marke adidas tätig. Der vergleichsweise hohe Belegschaftsanteil von Salomon erklärt sich durch die markeneigenen Herstellungsbetriebe. Regional gesehen spiegelt die Verteilung der Mitarbeiter weitgehend den jeweiligen Anteil der einzelnen Regionen am Konzernumsatz wider. Alle Mitarbeiter verbindet ihre Leidenschaft für den Wettkampf und ihre Begeisterung für einen sportlichen Lebensstil. [Einzelheiten über Anzahl und Aufgabenbereiche der Mitarbeiter finden Sie im Konzernlagebericht/Geschäftsentwicklung des Konzerns.]

MITARBEITER NACH MARKEN



MITARBEITER NACH REGIONEN



adidas SPORT STYLE ///

GEZIELTES TALENT-MANAGEMENT /// Ein wichtiger Erfolgsfaktor für jedes moderne Unternehmen sind seine Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten. Um unser personelles Potenzial optimal zu entfalten, haben wir das Talent-Management-Programm „Fit for Gold“ eingerichtet, das der Karriereplanung („Career Pathing“), der Identifizierung geeigneter interner Kandidaten und der Vermittlung von Führungsqualitäten dient. Eines unserer Ziele ist die Entwicklung effektiverer Methoden zur unternehmensinternen Förderung und Rekrutierung qualifizierter Kandidaten, um uns eine schnelle und zuverlässige Besetzung offener Führungsstellen zu ermöglichen. Gleichzeitig geht es uns aber auch darum, erfahrene Mitarbeiter zu motivieren und uns ihre Loyalität zu sichern, indem wir sichtbar in ihre berufliche Laufbahn investieren. Grundlegendes Management-Training und die Laufbahnplanung stehen dabei ebenso auf dem Programm wie die Entwicklung von Führungskompetenzen. Unsere ausgewogene Ausbildungs- und Schulungsplattform umfasst E-Learning, Unterricht im Klassenzimmer und am Arbeitsplatz, Praktika, Campus-Veranstaltungen und Coaching für Nachwuchs-Führungskräfte.

LOHN FÜR LEIDENSCHAFT UND LEISTUNG /// Zur Förderung einer leistungsorientierten Unternehmenskultur, gestützt auf einem starken Führungsstil, wollen wir die Grundlagen für erfolgreiches unternehmerisches Handeln setzen. Dazu trägt auch unser umfassendes Vergütungssystem bei, das auf einer einheitlichen Entlohnungsphilosophie und -struktur für den gesamten Konzern basiert.

- Das Vergütungspaket besteht aus folgenden Komponenten:
- „Bruttogrundgehalt“: eine feste Komponente, die sich nach Aufgabenbereich, Kompetenzen und Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters richtet.
 - „Pay for Performance“ Bonussystem: eine leistungsbezogene Gehaltskomponente für berechnete Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen. Über 20% der Mitarbeiter beziehen eine solche variable Gehaltskomponente und werden im Schnitt mit 20% ihrer Vergütung leistungs- und ergebnisabhängig bezahlt.
 - Langfristige Anreizprogramme: Hierzu gehört der Aktienoptionsplan „Management Stock Option Plan“ (MSOP), das die Vergütung von rund 450 leitenden Führungskräften weltweit an die Kursentwicklung der adidas-Salomon Aktie bindet. Optionen im Rahmen dieses Programms wurden erstmals im August 2002 ausgeübt, danach im November 2002 sowie im Mai und November 2003 (siehe Erläuterungen 32).

→ Weitere Leistungen: Hierzu zählen unsere 401-K Pensionspläne in den USA und das Pensionsprogramm PP2000 für Mitarbeiter in Deutschland. 2003 beteiligten sich 900 Beschäftigte an dem PP2000 Programm, d.h. 30% mehr als im Vorjahr.

HARMONISIERUNG VON BERUF UND PRIVATLEBEN /// Seit dem Audit unseres Konzerns durch die unabhängige Hertie-Stiftung im Jahr 2002 beschäftigen sich interdisziplinäre Arbeitsgruppen in unserer Konzernzentrale mit verbesserungsbedürftigen Aspekten, um die Voraussetzungen für die Zertifizierung als „familienfreundliches Unternehmen“ zu schaffen. Unsere diversen Initiativen für eine familienfreundliche Personalpolitik wurden bereits von mehr als 25 deutschen Firmen und Nicht-Regierungsorganisationen anerkannt, und in 2003 fand bei adidas-Salomon in Herzogenaurach ein von der Hertie-Stiftung organisiertes Symposium zum Erfahrungsaustausch statt. Dieses bot den teilnehmenden Organisationen eine Gelegenheit, ihre Bemühungen zu diskutieren und voneinander zu lernen. Ein Beispiel für unsere Aktivitäten in diesem Bereich ist unser umfassendes Fitness- und Wellness-Programm, das allein in der deutschen Konzernzentrale von über 1.000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Anspruch genommen wird. Des Weiteren veranstalten wir Ferienlager für die Kinder unserer Mitarbeiter. In den Sommerferien etwa genossen Kinder in zwei Altersgruppen eine aufregende Woche mit einem abwechslungsreichen Sport- und Lernangebot in Herzogenaurach. Eine Erweiterung der Kinderbetreuung während der Schulferien ist geplant.

DANKSAGUNG UND AUSBLICK /// 2003 war trotz der schwierigen Wirtschaftslage ein erfreuliches Jahr, in dem wir ausgezeichnete Ergebnisse erzielen konnten. Das Management dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihren Vertretern und den Betriebsräten für ihre ausgezeichnete Arbeit, für ihren engagierten Einsatz und für die Kooperation, die sie auch in diesem Jahr wieder gezeigt haben. Neben den bereits genannten Programmen sind im Personalbereich für 2004 vor allem die globale Umsetzung unseres internen Verhaltenskodex und die Ausweitung unserer Talent-Management-Initiative „Fit for Gold“ von Bedeutung. Wir streben an, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Teamgeist, leidenschaftliches Engagement und Leistung fördert, und unsere erfolgsorientierte, auf einem starken Führungsstil basierende Unternehmenskultur zu stärken, um ein Umfeld für „Gewinner“ frei zu schaffen!

VERGÜTUNGSSCHEMA

	Vergütung	Bewertungsgrundlage
Gesamtvergütung	Leistungen (Flexibel)	← Individueller Ertrag/Bedarf
	Langfristige Anreize (Variabel)	← Langfristige Leistung des Einzelnen
	Gehaltskomponenten (Variabel)	← Jahresergebnis/-leistung
	Grundgehalt (Fest)	← Fähigkeiten und Kompetenzen
		← Position

Corporate Governance /// IM RAHMEN UNSERES KONTINUIERLICHEN EINSATZES FÜR VERANTWORTUNGSVOLLE UND GEWISSENHAFTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG HABEN WIR IM JAHR 2003 UNSERE CORPORATE GOVERNANCE WEITER VERBESSERT, U.A. DURCH DIE ENTWICKLUNG UNSERER EIGENEN CORPORATE GOVERNANCE GRUNDSÄTZE.

CORPORATE GOVERNANCE IM ÜBERBLICK

PRAKTISCHE UMSETZUNG VON CORPORATE GOVERNANCE ///

Im Jahr 2003 sind wir unserem Ziel einer transparenten, verantwortungsvollen und gewissenhaften Unternehmensführung wieder ein großes Stück näher gekommen. Im Februar haben wir die adidas-Salomon Corporate Governance Grundsätze veröffentlicht, die wir in Übereinstimmung mit den Anforderungen unseres Konzerns und basierend auf dem Deutschen Corporate Governance Kodex sowie den Empfehlungen anderer, international anerkannter Verhaltenskodizes erstellt haben. Darüber hinaus haben wir eine Corporate Governance Beauftragte ernannt, die direkt an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet. Im März hat der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss gebildet, der sich mit den Angelegenheiten bezüglich der Finanzberichterstattung und des Risikomanagements sowie der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und den Schwerpunkten der Prüfung befasst. Mit unseren Abschlussprüfern, die an den Sitzungen des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses teilnehmen, haben wir vereinbart, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses über alle eventuellen, während der Prüfung auftretenden Ausschluss- oder Befangenheitsgründe sofort informiert wird, sofern diese Gründe nicht unmittelbar beseitigt werden. Im April 2003 haben wir unsere jährliche Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex veröffentlicht. Im Februar 2004 haben wir eine neue Erklärung abgegeben, die unsere Konformität mit dem im Mai 2003 geänderten Kodex reflektiert.

FÖRDERUNG DER AKTIONÄRSRECHTE /// Um ein möglichst großes Interesse an der Hauptversammlung zu erreichen, übertragen wir die gesamte Hauptversammlung einschließlich der Diskussion zwischen unseren Aktionären und dem Management, soweit die betreffenden Aktionäre zustimmen, auf Deutsch und Englisch im Internet. Darüber hinaus bieten wir Aktionären, die nicht persönlich an der Hauptversammlung teilnehmen können, die Möglichkeit, ihre Stimmrechte schriftlich und ab 2004 auch via Internet auf von adidas-Salomon ernannte, jedoch an die Weisungen der Aktionäre gebundene Stimmrechtsvertreter zu übertragen. Mehr Informationen über dieses Prozedere ist der Einladung zur Hauptversammlung, die auf der Internetseite unseres Unternehmens veröffentlicht ist, zu entnehmen.

OFFENLEGUNG VON AKTIENGESCHÄFTEN /// Nach § 15a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG), haben Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie deren unmittelbare Familienmitglieder adidas-Salomon unverzüglich Käufe und Verkäufe von adidas-Salomon Aktien mitzuteilen, sofern diese Wertpapiergeschäfte innerhalb von 30 Tagen einen Gesamtwert von 25.000 € überschreiten. Wir veröffentlichen diese Informationen umgehend im Corporate Governance Bereich unserer Internetseite. Im Jahr 2003 hat uns nur Christian Tourres, Mitglied des Aufsichtsrats, entsprechende Aktiengeschäfte gemeldet (siehe Erläuterung 35). Gemäß § 25 WpHG veröffentlichen wir ebenso den Aktienbesitz einzelner Mitglieder des Vorstands bzw. Aufsichtsrats, soweit dieser direkt oder indirekt 5% der von adidas-Salomon ausgegebenen Aktien übersteigt.

VERGÜTUNG DES VORSTANDS UND AUFSICHTSRATS ///

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. Selbstverständlich legen wir die Struktur der Vorstandsvergütung offen.

STRUKTUR DER VORSTANDSVERGÜTUNG /// Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich zusammen aus fixen und variablen Komponenten sowie aus Sachbezügen (z. B. einem Dienstwagen) und Aktienoptionen. Außerdem erhält der Vorstand Pensionszusagen. Das fixe Jahresgehalt stellte im Geschäftsjahr 2003 ca. 42% des Jahreseinkommens dar, während 56% auf variable Komponenten entfielen, die leistungsorientiert und an den Erfolg des Unternehmens gekoppelt sind. Die übrigen 2% beinhalteten Sachbezüge. Kriterien für die Vergütung sind insbesondere die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung sowie die Leistungen des Gesamtvorstands, ferner die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Gesellschaft und die Zukunft des Konzerns. Dabei werden teilweise auch längerfristige Ziele berücksichtigt. Die variablen Komponenten sind so strukturiert, dass sie einen deutlichen Anreiz für das Erreichen der vorgegebenen Ziele darstellen.

Als variable Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter haben die Mitglieder des Vorstands Aktienoptionen im Rahmen des von der Hauptversammlung am 20. Mai 1999 beschlossenen und gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 8. Mai 2002 geänderten Aktienoptionsplans erhalten. Etwa 10% des von der Hauptversammlung genehmigten Ausgabevolumens wurden an Vorstände ausgegeben. Die Bezugsrechte können nach einer Wartezeit von zwei Jahren innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren ausgeübt werden, wenn mindestens eines der beiden 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.

VERGÜTUNG DES VORSTANDS IM GESCHÄFTSJAHR 2003 ///

Wir sind der Auffassung, dass eine individualisierte Offenlegung der Vergütung der Vorstandsmitglieder keine zusätzlichen kapitalmarktrelevanten Informationen enthält und eine Gesamtdarstellung der Vergütungsstruktur aussagekräftiger ist. Ferner würde eine Individualisierung im Widerspruch zu den berechtigten Ansprüchen der Mitglieder des Vorstands auf Achtung der Privatsphäre stehen.

Da im Geschäftsjahr 2003 nur noch wenige Aktienoptionen zu verteilen waren, hat der Aufsichtsrat diese nicht auch den Mitgliedern des Vorstands zugeteilt, sondern nur dem übrigen von dem Aktienoptionsplan begünstigten Personenkreis. Die Gesamtanzahl der zum 31. Dezember 2003 von den derzeitigen Mitgliedern des Vorstands gehaltenen und bislang nicht ausgeübten Optionen beläuft sich auf 127.600 Stück. Im Geschäftsjahr 2003 wurden 5.000 Optionen ausgeübt. Da alle Aktienoptionen vor Inkrafttreten der Änderung des Kodex im Mai 2003 ausgegeben wurden, besteht keine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen. Außerdem sieht der Aktienoptionsplan so anspruchsvolle Ausübungshürden vor, dass eine Begrenzung entbehrlich erscheint. Die Vorstandsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2003 von adidas-Salomon keine Kredite erhalten.

VERGÜTUNG DES VORSTANDS IM GESCHÄFTSJAHR 2003 in Tsd. €

	2003	2002
Barvergütung:	7.308	6.405
fixe Komponenten	3.108	2.955
variable Komponenten	4.200	3.450
Sachbezüge	159	386
Aktienbasierte Vergütung	35	0
Gesamtvergütung	7.502	6.791



adidas SPORT HERITAGE /// ORIGINALS HOLIDAY HUT

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS IM GESCHÄFTSJAHR

2003 /// Die Vergütung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder ist von der Hauptversammlung beschlossen worden und § 18 der adidas-Salomon Satzung zu entnehmen. Danach erhält jedes Aufsichtsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung, das heißt neben dem Ersatz seiner Auslagen bezieht jedes Aufsichtsratsmitglied eine Vergütung in Höhe von 21.000 €, der Vorsitzende eine Vergütung in Höhe von 42.000 € und jeder der beiden Stellvertreter eine Vergütung in Höhe von 31.500 €. Somit belief sich die Gesamtvergütung der Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2003 auf 294.000 €. Aufsichtsratsmitglieder, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine zeitanteilig geringere Vergütung. Um eine unabhängige Kontrollfunktion der Mitglieder des Aufsichtsrats zu gewährleisten, besteht die Vergütung nur aus einem fixen Bestandteil und ist nicht an den Erfolg des Konzerns geknüpft. Ebenso werden der Vorsitz und die Mitgliedschaft in den Aufsichtsratsausschüssen nicht gesondert vergütet, da wir der Auffassung sind, dass es 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. Zwei Aufsichtsratsmitglieder erhielten im Geschäftsjahr 2003 für Beratungstätigkeit insgesamt 0,5 Mio. €. Die Aufsichtsratsmitglieder haben im Geschäftsjahr 2003 keine Kredite von adidas-Salomon erhalten

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX /// Unsere Arbeitsgruppe Corporate Governance, bestehend aus Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats, hat sich intensiv mit dem Kodex, den Änderungen des Kodex vom Mai 2003 sowie den bei adidas-Salomon bestehenden Abweichungen vom Kodex befasst. Wir haben entschieden, die bestehenden Abweichungen, die wir in der Entsprechenserklärung vom April 2003 veröffentlicht haben, beizubehalten und nicht allen neuen Empfehlungen des Kodex zu folgen, da wir einige davon für unseren Konzern als nicht angemessen betrachten. Wir werden zum Beispiel weiterhin keine Altersgrenze für unsere Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder einführen, da wir der Überzeugung sind, dass dies einerseits das Recht der Aktionäre einschränken würde, ihre Vertreter in den Aufsichtsrat zu wählen, andererseits den Aufsichtsrat potenziell daran hindern könnte, den bestqualifizierten Kandidaten als Mitglied des Vorstands zu bestellen. Darüber hinaus halten wir eine D&O-Versicherung mit Selbstbehalt der Vorstandsmitglieder und Aufsichtsratsmitglieder nicht für angemessen. Bei der D&O-Versicherung handelt es sich um eine Gruppenversicherung für eine Vielzahl von Führungskräften im In- und Ausland, bei der eine Differenzierung nach Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern und sonstigen Führungskräften nicht sachgerecht erscheint. Zudem ist ein Selbstbehalt außerhalb Deutschlands nicht üblich. Es scheint nicht angemessen, Unterschiede zwischen Vorstandsmitgliedern und anderen leitenden Führungskräften zu machen. Angesichts der im Mai 2003 in Kraft getretenen Änderungen des Kodex haben Vorstand und Aufsichtsrat am 10. Februar 2004 eine aktualisierte Entsprechenserklärung beschlossen.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG 2004 /// Vorstand und Aufsichtsrat der adidas-Salomon AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 7. April 2003 abgegeben. Im Zeitraum vom 7. April 2003 bis zum 21. Mai 2003, dem Tag der Veröffentlichung der Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, hat die adidas-Salomon AG allen Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ mit den unten aufgeführten Abweichungen entsprochen. Seit dem 21. Mai 2003 entspricht die Gesellschaft dem Deutschen Corporate Governance Kodex mit den zusätzlichen und entsprechend gekennzeichneten Ausnahmen:

- Die D&O-Versicherung für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder sieht keinen Selbstbehalt vor (Ziffer 3.8).
- Die Vergütung des Vorstands geben wir kumuliert an (Ziffer 4.2.4).¹⁾
- Die im Rahmen des Aktienoptionsplans (MSOP) an den Vorstand ausgegebenen Aktienoptionen sehen für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen keine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) vor. Angaben zum Wert von Aktienoptionen werden im Vergütungsbericht nicht gemacht (Ziffer 4.2.3).¹⁾
- Für Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats haben wir keine Altersgrenze vorgesehen (Ziffer 5.1.2 und 5.4.1).
- Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder beinhaltet nur eine feste Vergütungskomponente und berücksichtigt nicht die Mitgliedschaft in den Aufsichtsratsausschüssen. 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 der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. Übersteigt der Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder diese Schwelle, so wird der Gesamtbesitz getrennt nach Vorstand und Aufsichtsrat angegeben, sofern der adidas-Salomon AG entsprechende Mitteilungen vorliegen (Ziffer 6.6).¹⁾

¹⁾Ausnahme zum Kodex vom 21. Mai 2003

AUSBLICK /// Gute Corporate Governance erfordert eine kontinuierliche Weiterentwicklung, mit der neuen Gesetzen und nationalen sowie internationalen Entwicklungen Rechnung getragen wird. Unsere Corporate Governance Beauftragte prüft regelmäßig die Konformität von adidas-Salomon mit den Grundsätzen und berichtet darüber an Vorstand und Aufsichtsrat. Im Geschäftsjahr 2004 werden wir unseren Aktionären ermöglichen, ihre Stimmrechte für die Hauptversammlung über unsere Internetseite auszuüben. Darüber hinaus werden wir eine aktualisierte Fassung der adidas-Salomon Corporate Governance Grundsätze veröffentlichen. Dies sind nur einige der Schritte, die wir unternehmen werden, um eine weiterhin verbesserte und transparentere Corporate Governance zu erreichen.

MEHR INFORMATIONEN ÜBER CORPORATE GOVERNANCE /// Sämtliche Dokumente zum Thema Corporate Governance bei adidas-Salomon sind im Internet unter www.adidas-Salomon.de einsehbar.



MAVIC-adidas CYCLING ///
KSYRIUM™ SSC SL LAUFRAD

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRE /// Der Aufsichtsrat der adidas-Salomon AG hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr intensiv mit der Geschäftsentwicklung, der finanziellen Lage sowie der strategischen Ausrichtung des Unternehmens befasst. 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 alle Entscheidungen von grundlegender Bedeutung waren wir unmittelbar eingebunden.

In fünf gemeinsamen Sitzungen mit dem Vorstand hat der Aufsichtsrat die wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung des adidas-Salomon Konzerns sowie der einzelnen Geschäftsbereiche und der wesentlichen Konzerngesellschaften ausführlich behandelt. Darüber hinaus stand der Aufsichtsratsvorsitzende auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen in regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand und ließ sich über die aktuelle Geschäftslage informieren. An der Bilanzsitzung sowie an den Sitzungen zu den Quartalsabschlüssen hat der externe Abschlussprüfer teilgenommen. Bei jeder Aufsichtsratssitzung im Geschäftsjahr 2003 war der Aufsichtsrat vollständig vertreten. Mit drei im Umlaufverfahren gefassten Beschlüssen hat der Aufsichtsrat eilbedürftigen Vorgängen zugestimmt.

SCHWERPUNKTE DER BERATUNGEN /// Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des adidas-Salomon Konzerns und der einzelnen Geschäftsbereiche sowie die Finanzlage des Konzerns waren Gegenstand regelmäßiger Beratungen im Aufsichtsrat. Zu Jahresbeginn haben wir das Budget und den Investitionsplan des adidas-Salomon Konzerns für das Geschäftsjahr 2003 verabschiedet. In diesem Zusammenhang haben wir auch intensiv die Entwicklung des Geschäftsbereichs adidas in Europa und den Fortschritt des zu deutlichen Kosteneinsparungen und Gewinn- und Umsatzsteigerungen führenden Projekts „Winning in Europe“ erörtert. Ferner hat der Aufsichtsrat die adidas-Salomon Corporate Governance Grundsätze nach intensiven Beratungen verabschiedet und damit einen wichtigen Meilenstein für eine transparente Corporate Governance gesetzt. Im März haben wir uns schwerpunktmäßig mit dem Jahres- und Konzernabschluss zum 31. Dezember 2002 befasst und die Einrichtung eines Prüfungsausschusses (Audit Committee) beschlossen. Im Mai stimmte der Aufsichtsrat der Ausgabe der letzten Tranche des Aktienoptionsplans (MSOP) an Führungskräfte der adidas-Salomon AG und der Konzerngesellschaften zu. Über die Geschäftsentwicklung und die künftige Geschäftsstrategie in Nordamerika hat uns der Vorstand im August detailliert berichtet. Darüber hinaus haben wir intensiv die finanziellen Eckpunkte einer Teilnahme an dem Bieterverfahren zum Erwerb der Marke Top-Flite im Golfballbereich erörtert. Nachdem der von einem Mitbewerber gebotene Kaufpreis deutlich über dem vom Vorstand errechneten Wert lag, haben wir uns aus dem Bieterverfahren zurückgezogen. Ferner hat uns der Vorstand über den weiteren Ausbau des neuen Headquarters von adidas-Salomon, der World of Sports, informiert. Wir haben den für ein Wachstum des Unternehmens erforderlichen Investitionen zugestimmt.

TÄTIGKEIT DER AUSSCHÜSSE /// Im abgelaufenen Geschäftsjahr bestanden drei ständige Aufsichtsratsausschüsse sowie der zeitlich befristet gebildete Aufsichtsratsausschuss „Wandel- und Optionsanleihe“, deren Zusammensetzung der Aufstellung der Aufsichtsratsmitglieder entnommen werden kann.

Der Präsidialausschuss hat sich im Geschäftsjahr 2003 in sieben Sitzungen bzw. Umlaufbeschlüssen mit Personalangelegenheiten des Vorstands befasst.

Der im Juli 2003 etablierte Prüfungsausschuss hat im abgelaufenen Geschäftsjahr dreimal getagt. Er hat mit dem Abschlussprüfer ausführlich die prüferische Durchsicht des Abschlusses zum ersten Halbjahr diskutiert und den Abschluss zum dritten Quartal besprochen. Ferner hat der Ausschuss über die ergänzende Festlegung der Prüfungsschwerpunkte sowie über die mit dem Abschlussprüfer zu treffende Honorarvereinbarung beraten. Das Aufsichtsratsplenum 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, ist im Geschäftsjahr 2003 nicht zusammengetreten.

Der im August zeitlich befristet gebildete Aufsichtsratsausschuss „Wandel- und Optionsanleihe“ hat intensiv über die Struktur sowie die Bedingungen der im Oktober begebenen Wandelanleihe und den Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre beraten und sodann der Begebung der Anleihe zugestimmt.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG 2003 /// 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 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 Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte lagen allen Aufsichtsratsmitgliedern rechtzeitig vor und wurden zunächst in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 2. März 2004 und dann in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 9. März 2004 ausführlich behandelt. In dieser Sitzung hat der Vorsitzende des Prüfungsausschusses auch detailliert über Umfang, Schwerpunkte und Kosten der Abschlussprüfung berichtet. Der Abschlussprüfer nahm an den Beratungen des Aufsichtsrats sowie des Prüfungsausschusses über den Jahresabschluss teil. Er berichtete über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung und stand für weitere ergänzende Auskünfte zur Verfügung.

Der Aufsichtsrat hat den Konzernabschluss mit dem Konzernlagebericht, den Jahresabschluss der adidas-Salomon AG mit dem Lagebericht sowie den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands geprüft und dem Ergebnis der Abschlussprüfungen zugestimmt. In der Sitzung am 9. März 2004 hat er den Jahresabschluss und den Konzernabschluss gebilligt. Dem Vorschlag des Vorstands über die Verwendung des Bilanzgewinns schließt sich der Aufsichtsrat an.

CORPORATE GOVERNANCE /// Nach Verabschiedung der adidas-Salomon Corporate Governance Grundsätze und Einrichtung eines Prüfungsausschusses haben wir im April 2003 eine aktualisierte Entsprechenserklärung beschlossen, die sodann den Aktionären über das Internet dauerhaft

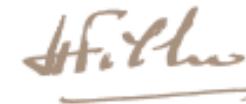
zugänglich gemacht wurde. Im Mai 2003 hat das Unternehmen eine Corporate Governance Beauftragte ernannt, die direkt an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet. Den im Mai 2003 in Kraft getretenen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex haben wir durch eine im Februar 2004 abgegebene Entsprechenserklärung Rechnung getragen. Die Arbeitsgruppe Corporate Governance wird die von Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedeten adidas-Salomon Corporate Governance Grundsätze hinsichtlich der im Mai 2003 in Kraft getretenen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex überarbeiten und weiterentwickeln.

VORSTANDSPERSONALIA /// Herr Ross McMullin, Mitglied des Vorstands und verantwortlich für das Geschäft in Nordamerika, hat mit Wirkung zum 8. Dezember 2003 sein Mandat als Mitglied des Vorstands aus gesundheitlichen Gründen niedergelegt. Mit Wirkung zum 1. Januar 2004 hat Herr Erich Stamminger zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben als Vorstand für das Ressort Globales Marketing die Verantwortlichkeit für die Region Nordamerika übernommen.

AUSBLICK /// Die Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2003 bestätigen die hervorragenden Leistungen, mit denen wir alle wichtigen finanziellen Ziele erreicht haben. Die in diesem Geschäftsbericht dargelegten Ergebnisse veranschaulichen beachtliche Verbesserungen auch im operativen Bereich. Der Aufsichtsrat geht davon aus, dass es dem Konzern auch in Zukunft gelingen wird, die gesetzten Ziele zu erreichen.

Für die geleistete Arbeit und das fortwährende Engagement spricht der Aufsichtsrat dem Vorstand einschließlich dem im Dezember ausgeschiedenen Vorstandsmitglied Herrn Ross McMullin, 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 2004

Aufsichtsrat /// UNSER AUFSICHTSRAT BESTEHT AUS ZWÖLF MITGLIEDERN. SECHS WERDEN VON DER HAUPTVERSAMMLUNG GEWÄHLT, UND SECHS SIND VERTRETER DER adidas-Salomon MITARBEITER. MIT IHREN VERSCHIEDENEN BERUFEN UND NATIONALITÄTEN SPIEGELN SIE DIE INTERNATIONALE STRUKTUR UND DIE VIELFALT DER AKTIVITÄTEN UNSERES KONZERNS WIDER.

HENRI FILHO ///
VORSITZENDER
72, Franzose
Unternehmensberater

Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Salomon S. A., Metz-Tessy, Frankreich¹⁾
Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Groupe Vendôme Rome S. A., Paris, Frankreich¹⁾
Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vendôme Rome Management S. A., Paris, Frankreich [bis 18. Juni 2003]¹⁾

DR. HANS FRIDERICHS ///
STELLVERTRETENDER VORSITZENDER
72, Deutscher
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, Steiner-Racke-Dujardin GmbH & Co. KG, Bingen¹⁾
Vorsitzender des Aufsichtsrats, C.H. Kupferberg & Cie. KGaA, Mainz
Mitglied des Aufsichtsrats, Schneider Electric S. A., Paris, Frankreich¹⁾
Vorsitzender des Aufsichtsrats, SWATCH Group Deutschland GmbH, Eschborn [bis 31. August 2003]¹⁾

FRITZ KAMMERER ///²⁾
STELLVERTRETENDER VORSITZENDER
58, Deutscher
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats, adidas-Salomon AG

SABINE BAUER ///²⁾
40, Deutsche
Qualitätsreferentin, Global Operations, adidas-Salomon AG

GEROLD BRANDT ///
63, Deutscher
Finanzberater

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

DAVID BROMILOW ///
61, Brite
Geschäftsführer, MediMedia International Ltd., Hongkong

HERBERT MÜLLER ///²⁾
59, Deutscher
Bezirksleiter IG BCE, Bezirk Nürnberg

Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, CeramTec AG, Plochingen
Stellvertretendes Mitglied des Verwaltungsrats, Allgemeine Ortskrankenkasse Bayern, München

HANS RUPRECHT ///²⁾
49, Deutscher
Vertriebsdirektor Customer Service, Area Central, adidas-Salomon AG

CHARLES THOMAS SCOTT ///

54, Brite

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⁾

Vorsitzender des Board of Directors, Cordiant Communications Group plc., London, Großbritannien (bis 28. Februar 2003)¹⁾

Vorsitzender des Board of Directors, Topnotch Health Clubs plc., Brentford, Middlesex, Großbritannien (bis 1. Dezember 2003)¹⁾

Non-Executive Director, William Hill plc., London, Großbritannien (bis 31. Dezember 2003)¹⁾

HEIDI THALER-VEH ///²⁾

41, Deutsche

Mitglied des Gesamtbetriebsrats, adidas-Salomon AG

CHRISTIAN TOURRES ///

65, Franzose

Ehemaliges Vorstandsmitglied, adidas-Salomon AG

KLAUS WEISS ///²⁾

45, Deutscher

Gewerkschaftssekretär IG BCE, Hauptverwaltung Hannover

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

In 2004 finden Aufsichtsratswahlen statt, da sämtliche Aufsichtsratsmandate der adidas-Salomon AG, die eine Amtsdauer von bis zu fünf Jahren vorsehen, mit Beendigung der diesjährigen Hauptversammlung enden.

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

²⁾Arbeitnehmersvertreter

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS ///

PRÄSIDIALAUSSCHUSS

Vorsitzender: Henri Filho

Mitglieder: Dr. Hans Friderichs
Fritz Kammerer
Klaus Weiß (ab 29. Januar 2004)

VERMITTLUNGS-AUSSCHUSS

Mitglieder: Henri Filho
Dr. Hans Friderichs
Fritz Kammerer
Herbert Müller

PRÜFUNGS-AUSSCHUSS

Vorsitzender: Dr. Hans Friderichs

Mitglieder: Henri Filho
Hans Ruprecht
Klaus Weiß

ZEITLICH BEFRISTETE AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS ///

WANDEL- UND OPTIONSANLEIHENAUSSCHUSS

Vorsitzender: Henri Filho

Mitglieder: Dr. Hans Friderichs
Fritz Kammerer
Sabine Bauer



adidas SPORT PERFORMANCE ///
YUKORA MID ATS ADVENTURE-SCHUH

Vorstand /// UNSER VORSTAND SETZT SICH AUS SECHS¹⁾ MITGLIEDERN ZUSAMMEN, DIE DIE KULTURELLE VIELFALT UND DIE INTERNATIONALE STRUKTUR DES KONZERNS REFLEKTIEREN. JEDER VORSTAND IST FÜR MINDESTENS EINE WICHTIGE GESCHÄFTSEINHEIT INNERHALB DES KONZERNS VERANTWORTLICH.

HERBERT HAINER ///

Herbert Hainer wurde 1954 in Dingolfing geboren. Nach seinem Wirtschaftsstudium 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 seit 20. Februar 2003, Stellvertretender Vorsitzender seit 26. Mai 2003)
- Mitglied des Aufsichtsrats, Engelhorn KGaA, Mannheim (seit 5. Dezember 2003)

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 Nürnberg.

MANFRED IHLE ///

Manfred Ihle wurde 1941 in Schwäbisch Hall geboren. Nach Abschluss seines Jurastudiums erlangte er an der Universität in Bordeaux den Dokortitel. 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 gehört seit 1998 dem Vorstand an und ist verantwortlich für Rechts- und Umweltfragen. Er hat eine Tochter und einen Sohn und lebt in Herzogenaurach.

ROSS McMULLIN ///

Ross McMullin wurde 1956 in Toronto, Kanada, geboren. Nach Abschluss eines kaufmännischen Studiums begann er seine Karriere 1980 bei Peat, Marwick, Mitchell, wo er die Qualifikation eines Chartered Accountant erreichte. 1983 kam er zu Gillette. Dort war er 17 Jahre lang in verschiedenen Positionen tätig, darunter als Präsident von Oral B in den Vereinigten Staaten, Braun in Kanada und der Gillette Group Central Europe in Deutschland. Im Juli 2000 kam er als Präsident und CEO von adidas America zur adidas-Salomon AG. In 2002 wurde er in den Vorstand der adidas-Salomon AG berufen, wo er bis zu seinem Rücktritt im Dezember 2003¹⁾ für das Geschäft in Nordamerika verantwortlich zeichnete. Er ist verheiratet und hat zwei Töchter.

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 jetzt 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 Beirats, Gerling-Konzern Versicherungsbeteiligungs 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 Group 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 einem betriebswirtschaftlichen Studium 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, und Nürnberg.

¹⁾Ross McMullin trat am 8. Dezember 2003 aus gesundheitlichen Gründen zurück.

²⁾adidas-Salomon AG seit Dezember 1997



adidas SPORT HERITAGE ///
ORIGINALS MONTREAL TT WINDBREAKER



Ich will

Ich liebe dieses Spiel.
Ich geh' raus und habe Spaß.
Spiele jedes Spiel als wäre
es mein letztes. Und ich
will, dass jeder der mir zusieht
Fan wird. Basketballfan.
Und Fan von mir.
Tracy McGrady / „Top Scorer“
der NBA in 2003

[Erklärung des Vorstands](#) /// Seite 120

[Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers](#) /// Seite 121

[Konzernabschluss \(IFRS\)](#) /// Seite 122

Konzernbilanz /// Seite 122

Konzerngewinn- und Verlustrechnung /// Seite 123

Konzernkapitalflussrechnung /// Seite 124

Konzerneigenkapitalentwicklung /// Seite 125

Entwicklung des Anlagevermögens /// Seite 126

Erläuterungen /// Seite 128

Erläuterungen zur Konzernbilanz /// Seite 133

Erläuterungen zur Konzerngewinn-

und Verlustrechnung /// Seite 143

Sonstige Erläuterungen /// Seite 145

Anteilsbesitz /// Seite 152

[Weitere Informationen](#) /// Seite 156

Glossar /// Seite 156

Segmentinformationen /// Seite 160

Finanzkennzahlen im Überblick /// Seite 162



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 2003 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 konzernweit nach einheitlichen Richtlinien erfolgenden Berichterstattung sämtlicher in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen. Die Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung und des Risikomanagementsystems wird durch wirksame, 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 2003 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 2004



Herbert Hainer /// Vorstandsvorsitzender



Robin 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 2003 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 2003 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 2003 die Voraussetzungen für eine Befreiung der Gesellschaft von der Aufstellung eines Konzernabschlusses und Konzernlageberichts nach deutschem Recht erfüllen.

Frankfurt am Main, den 18. Februar 2004
KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Meurer /// Wirtschaftsprüfer



Horn /// Wirtschaftsprüfer

KONZERNBILANZ in Tsd. €

	(Erläuterung)	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002	Veränderung in %
Flüssige Mittel	(5)	189.503	67.455	180,9
Kurzfristige Finanzanlagen	(6)	89.411	8.501	951,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(7)	1.075.092	1.292.667	-16,8
Vorräte	(8)	1.163.518	1.189.933	-2,2
Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	(9)	259.427	267.435	-3,0
Kurzfristige Aktiva		2.776.951	2.825.991	-1,7
Sachanlagen, netto	(10)	344.554	365.756	-5,8
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	(11)	591.045	638.742	-7,5
Sonstige immaterielle Vermögensgegenstände, netto	(12)	103.797	115.495	-10,1
Langfristige Finanzanlagen	(13)	88.408	87.474	1,1
Latente Steueransprüche	(27)	178.484	169.692	5,2
Sonstige langfristige Vermögensgegenstände	(14)	104.569	57.661	81,4
Langfristige Aktiva		1.410.857	1.434.820	-1,7
Aktiva		4.187.808	4.260.811	-1,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		592.273	668.461	-11,4
Rückstellungen für Ertragsteuern	(27)	157.764	112.461	40,3
Sonstige Rückstellungen	(16)	454.573	450.748	0,8
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	(17)	139.095	148.959	-6,6
Kurzfristige Passiva		1.343.705	1.380.629	-2,7
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	(15)	1.225.385	1.574.046	-22,2
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(18)	105.264	98.959	6,4
Latente Steuerschulden	(27)	65.807	51.398	28,0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	(19)	35.278	18.907	86,6
Langfristige Passiva		1.431.734	1.743.310	-17,9
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter	(20)	56.579	55.513	1,9
Eigenkapital	(21)	1.355.790	1.081.359	25,4
Passiva		4.187.808	4.260.811	-1,7

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG in Tsd. €

	(Erläuterung)	1. Januar bis 31. Dezember		Veränderung
		2003	2002	in %
Umsatzerlöse		6.266.800	6.523.419	-3,9
Umsatzkosten		3.453.132	3.704.269	-6,8
Rohergebnis		2.813.668	2.819.150	-0,2
Vertriebs-, Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	(24)	2.228.135	2.245.383	-0,8
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	(10, 12, 24)	95.519	97.147	-1,7
Betriebsergebnis		490.014	476.620	2,8
Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte	(11)	44.809	45.396	-1,3
Lizenz- und Provisionserträge		42.153	46.006	-8,4
Finanzaufwendungen, netto	(26)	49.170	87.116	-43,6
Gewinn vor Steuern		438.188	390.114	12,3
Ertragsteuern	(27)	166.712	147.862	12,7
Gewinn vor Ergebnisanteilen anderer Gesellschafter		271.476	242.252	12,1
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter	(20)	-11.391	-13.681	-16,7
Jahresüberschuss		260.085	228.571	13,8
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	(28)	5,72	5,04	13,6
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	(28)	5,72	5,04	13,6

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2003	2002
Laufende Geschäftstätigkeit:		
Gewinn vor Steuern	438.188	390.114
Anpassungen für:		
Abschreibungen (inkl. Geschäfts- oder Firmenwerte)	155.169	159.527
Unrealisierte Währungsverluste, netto	22.114	65.436
Zinserträge	-8.747	-8.784
Zinsaufwendungen	67.884	81.568
Erträge aus Sachanlagenabgang, netto	-1.839	-6.569
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen	672.769	681.292
Abnahme/Zunahme der Forderungen und sonstigen kurzfristigen Vermögensgegenstände	194.244	-176.339
Zunahme/Abnahme der Vorräte	-10.623	1.942
Abnahme/Zunahme der Lieferantenverbindlichkeiten und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	-25.000	273.898
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit	831.390	780.793
Zinszahlungen	-60.162	-79.149
Zahlungen für Ertragsteuern	-120.260	-167.581
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	650.968	534.063
Investitionstätigkeit:		
Erwerb von Geschäfts- oder Firmenwerten und sonstigen immateriellen Vermögensgegenständen	-35.032	-150.647
Erwerb von Sachanlagevermögen	-109.673	-114.133
Einzahlungen aus dem Abgang von Sachanlagevermögen	28.347	10.937
Erwerb von Tochtergesellschaften abzüglich erworbener flüssiger Mittel	0	-19.623
Erwerb einer 10%igen Beteiligung an der FC Bayern München AG	0	-76.972
Zugang/Abgang von kurzfristigen Finanzanlagen	-80.584	9.662
Zugang/Abgang von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögensgegenständen	-49.770	16.757
Erhaltene Zinsen	8.747	8.784
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-237.965	-315.235
Finanzierungstätigkeit:		
Abnahme/Zunahme der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	-617.598	144
Einzahlungen aus der Emission einer Wandelanleihe	391.965	0
Dividende der adidas-Salomon AG	-45.423	-41.721
Dividenden an Minderheitsaktionäre	-5.022	-3.341
Ausgeübte Aktienoptionen	2.257	4.534
Abnahme der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	0	-166.369
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-273.821	-206.753
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands	-17.134	-9.770
Zunahme des Finanzmittelbestands	122.048	2.305
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	67.455	65.150
Finanzmittelbestand am Ende des Jahres	189.503	67.455

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 2001	116.094	7.557	9.638	17.727	863.597	1.014.613
Jahresüberschuss					228.571	228.571
Dividendenzahlung					-41.721	-41.721
Ausgeübte Aktienoptionen	188	4.346				4.534
Nettoverlust aus der Absicherung von Cashflows, netto nach Steuern				-59.730		-59.730
Nettogewinn aus der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften, netto nach Steuern				1.473		1.473
Währungsänderung			-66.381			-66.381
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 Cashflows, 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

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS in Tsd. €

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Software, Patente, Warenzeichen und Lizenzen	Geleistete Anzahlungen	Immaterielle Vermögens- gegenstände	Grundstücke und Bauten
ANSCHAFFUNGS- UND HERSTELLUNGSKOSTEN					
31. Dezember 2001	766.252	173.082	129	939.463	230.746
Effekt aus Währungsumrechnung	-2.652	-5.955	-	-8.607	-4.656
Zugänge	104.485	54.701	160	159.346	8.524
Zugang Konsolidierungskreis	-	33	-	33	-
Umbuchungen	-	7.407	-53	7.354	78.653
Abgänge	-80	-5.610	-118	-5.808	-23.028
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
Zugang 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
KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN					
31. Dezember 2001	186.183	82.080	-	268.263	85.790
Effekt aus Währungsumrechnung	-2.316	-3.052	-	-5.368	-2.263
Zugänge	45.396	30.491	-	75.887	13.838
Zuschreibungen	-	-	-	-	-
Zugang Konsolidierungskreis	-	29	-	29	-
Umbuchungen	-	89	-	89	-59
Abgänge	-	-1.356	-	-1.356	-14.271
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	-	-	-	-	-
Zugang 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
NETTOWERTE					
31. Dezember 2001	580.069	91.002	129	671.200	144.956
31. Dezember 2002	638.742	115.377	118	754.237	207.204
31. Dezember 2003	591.045	103.683	114	694.842	193.232

Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Sachanlagevermögen	Anteile an verbundenen Unternehmen	Beteiligungen	Sonstige Finanzanlagen	Finanzanlagen
130.086	285.537	85.267	731.636	3.209	166	11.844	15.219
-6.870	-24.422	-13.169	-49.117	-4	1	-1.655	-1.658
11.593	47.032	48.397	115.546	58	76.972	995	78.025
1.469	457	-	1.926	-753	-	-	-753
6.208	12.235	-104.450	-7.354	-	-	-	-
-12.987	-20.173	-857	-57.045	-	-	-3.283	-3.283
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
89.418	178.563	-	353.771	-	28	160	188
-5.467	-17.826	-	-25.556	-	1	-19	-18
20.750	49.060	-	83.648	-	-	1	1
-	-9	-	-9	-	-	-	-
497	237	-	734	-	-	-	-
-39	9	-	-89	-	-	-	-
-10.969	-17.423	-	-42.663	-	-	-95	-95
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
40.668	106.974	85.267	377.865	3.209	138	11.684	15.031
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

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. Die Marke erima bietet Teamsport-Bekleidung an.

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 2003 bzw. 2002 gültigen International Financial Reporting Standards und Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee angewandt.

Im Geschäftsjahr 2003 wurden keine neuen oder überarbeiteten Standards angewandt.

Im Gegensatz zur Darstellung des Vorjahres werden die kurz- und langfristigen Finanzanlagen in der Bilanz separat ausgewiesen. Der Ausweis bestimmter Posten im Konzernabschluss des Vorjahres wurde an die Darstellung im laufenden Jahr angepasst. Bei den betreffenden Posten handelt es sich um flüssige Mittel und sonstige langfristige Vermögensgegenstände.

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 wird 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 2003 bzw. 2002 stellt sich wie folgt dar:

ANZAHL DER KONSOLIDIERTEN GESELLSCHAFTEN

	2003	2002
1. Januar	106	100
Neu gegründete/konsolidierte Unternehmen	6	4
Fusionierte Unternehmen	-1	-
Erworbene Unternehmen	-	2
31. Dezember	111	106

In den Konzernabschluss 2003 wurden vier Unternehmen (2002: acht 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 § 285 Nr. 11 und § 313 Abs. 2 und Abs. 3 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 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 für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse	
	2003	2002	2003	31. Dez. 2002
USD	1,1313	0,9448	1,2630	1,0487
GBP	0,6920	0,6286	0,7048	0,6505
JPY	130,98	118,11	135,05	124,39

Derivative Finanzinstrumente

Der Konzern setzt zur Absicherung seiner Wechselkurs- und Zinsrisiken derivative Finanzinstrumente, Zins- und Fremdwährungsoptionen sowie Devisentermingeschäfte 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 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 Marktwertes 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 Basiszinses oder 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 Marktwertes des Vermögensgegenstandes beziehungsweise des niedrigeren Barwertes 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 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.

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 Forschung und Entwicklung des Konzerns beliefen sich auf ca. 86 Mio. € bzw. 85 Mio. € für die Geschäftsjahre 2003 und 2002.

Finanzanlagen

Der Konzern unterteilt seine Finanzanlagen wie folgt: zu Handelszwecken gehaltener Bestand, bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen und zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

Im Berichtszeitraum hielt der Konzern keine Finanzanlagen, die zu Handelszwecken oder bis zur Endfälligkeit gehalten werden.

Finanzanlagen, die für einen unbefristeten Zeitraum erworben wurden und zur Verbesserung der Liquiditätssituation oder aufgrund von Änderungen der Zinssätze veräußert werden können, werden als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte klassifiziert.

Das Management klassifiziert die Finanzanlagen jeweils zum Zeitpunkt des Erwerbs und untersucht diese Einstufung regelmäßig neu.

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 und anschließend 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.

Bei der Ausgabe von Wandelanleihen wird der Marktwert der Fremdkapitalkomponente 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 leistungs- 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 Promotionsaufwendungen

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 Dauer der Kampagne als Aufwand ausgewiesen.

Promotionsaufwendungen, 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 werden 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 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. 4 b HGB erläutert.

a) Grundlagen der Rechnungslegung nach IFRS

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

Aus der Maxime, entscheidungsrelevante Informationen für Investoren 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.

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. Teilweise kompensatorisch kann der als Rechnungszinsfuß heranzuziehende Kapitalmarktzins wirken, da er auch über dem gemäß § 6a EStG anzusetzenden Zinssatz von 6% liegen kann. 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 Leasingergasse 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 VON TOCHTERGESELLSCHAFTEN

In 2003 akquirierte adidas-Salomon keine Gesellschaften. Die wesentlichen Akquisitionen des Jahres 2002 stellen sich wie folgt dar:

Mit Wirkung zum 1. Januar 2002 übernahm der Konzern durch den Erwerb der verbleibenden 50% der Anteile die vollständige Kontrolle über das ehemalige, bereits voll konsolidierte, Joint Venture-Unternehmen adidas Italia S.r.l., Monza, Italien für einen Betrag von 70 Mio. €.

Zum 1. Januar 2002 übernahm adidas-Salomon durch den Erwerb von 100% der Anteile die Kontrolle über den Distributionspartner und Lizenznehmer für Salomon Produkte in Dänemark, SC IMPORT ApS (umbenannt in Salomon Danmark ApS) für einen Betrag von 2 Mio. €.

Mit Wirkung zum 15. Januar 2002 erwarb adidas-Salomon 100% der Anteile an dem kanadischen Outdoor-Spezialisten Arc Teryx Equipment Inc. zu einem Betrag von 18 Mio. €. Arc Teryx, mit Sitz in Vancouver, ist auf funktionelle Oberbekleidung, hochwertige Rucksäcke und Kletterzubehör spezialisiert.

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 in Zusammenhang mit einem Anstieg der kurzfristigen Bankeinlagen.

Im Vergleich zur Darstellung im Vorjahr sind Wertpapiere unter der Position kurzfristige Finanzanlagen ausgewiesen (siehe Erläuterung 6). Die Werte des Vorjahres wurden um ca. 9 Mio. € korrigiert, um zur Darstellung des aktuellen Jahres zu passen.

6 /// KURZFRISTIGE FINANZANLAGEN

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

Nach der Emission der Wandelanleihe des Konzerns und des deutlichen Rückgangs der Nettofinanzverbindlichkeiten investierte der Konzern in verschiedene konservativ ausgerichtete Publikumsfonds in einer Gesamthöhe von 80 Mio. €.

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

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

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. 2003	31. Dez. 2002
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.167.721	1.363.866
abzüglich: Wertberichtigungen auf Forderungen	92.629	71.199
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	1.075.092	1.292.667

8 /// VORRÄTE

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

VORRÄTE in Tsd. €

	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	846.589	816.266
Unterwegs befindliche Waren und geleistete Anzahlungen auf Vorräte	311.475	360.142
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	66.914	63.159
Unfertige Erzeugnisse	10.172	14.272
Vorräte, brutto	1.235.150	1.253.839
abzüglich: Wertberichtigungen	71.632	63.906
Vorräte, netto	1.163.518	1.189.933

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. 2003	31. Dez. 2002
Rechnungsabgrenzungsposten	97.977	80.791
Steuererstattungsansprüche	55.887	76.374
Zinsoptionen	4.657	4.487
Währungsoptionen	4.602	6.847
Devisentermingeschäfte	25.529	25.035
Kautionen	10.364	10.250
Forderungen gegen nicht konsolidierte Tochterunternehmen	103	326
Zum Verkauf vorgesehene Immobilien	26.275	21.652
Sonstige	39.025	47.842
Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände, brutto	264.419	273.604
abzüglich: Wertberichtigungen	4.992	6.169
Sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände, netto	259.427	267.435

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 wird für den Ausbau der internationalen adidas-Salomon Konzernzentrale „World of Sports“ verwendet und wird im Sachanlagevermögen ausgewiesen. Der verbleibende Teil, welcher zukünftig 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 das 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 2003 die Entwicklung und Vermarktung unter der Kontrolle der GEV vorangetrieben, um einen entsprechenden Marktwert zu sichern. Im Geschäftsjahr 2003 verkaufte adidas-Salomon die ersten Grundstücke. Die Entwicklung und Vermarktung des gesamten Geländes wird voraussichtlich innerhalb der nächsten 12 bis 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. Im letzten Jahr wurden diese Aufwendungen unter der Position „Sonstige“ ausgewiesen. Um mit der Darstellung in diesem Jahr überein zustimmen, wurden Vorjahreswerte in Höhe von ca. 4 Mio. € umgegliedert.

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. 2003	31. Dez. 2002
Grundstücke und Bauten	271.244	290.239
Technische Anlagen und Maschinen	143.731	129.499
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	305.493	300.666
	720.468	720.404
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	387.972	369.836
	332.496	350.568
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau, netto	12.058	15.188
Sachanlagevermögen, netto	344.554	365.756

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2003 und 2002 betragen 83 Mio. € bzw. 84 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. 2003	31. Dez. 2002
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	861.142	868.005
davon entfallen auf den Erwerb der Salomon Gruppe	584.882	584.882
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	270.097	229.263
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	591.045	638.742

Abschreibungen auf die Geschäfts- oder Firmenwerte betragen jeweils 45 Mio. € für die Geschäftsjahre 2003 und 2002; davon stehen ungefähr 30 Mio. € für die Geschäftsjahre 2003 und 2002 im Zusammenhang mit der Übernahme der Salomon Gruppe.

12 /// SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE

Die sonstigen immateriellen Vermögensgegenstände setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE in Tsd. €

	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Software, Patente, Warenzeichen und Lizenzen, brutto	228.816	223.658
abzüglich: kumulierte Abschreibungen	125.133	108.281
	103.683	115.377
Geleistete Anzahlungen, netto	114	118
Sonstige immaterielle Vermögensgegenstände, netto	103.797	115.495

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände betragen 28 Mio. € bzw. 30 Mio. € für die Geschäftsjahre 2003 und 2002.

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 2003 und 2002 unangemessen oder nicht praktikabel waren. Zudem enthalten die Finanzanlagen Anteile an nicht konsolidierten verbundenen Unternehmen in Höhe von jeweils 3 Mio. € zum 31. Dezember 2003 und 2002.

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. 2003	31. Dez. 2002
Rechnungsabgrenzungsposten	86.554	45.113
Zinsoptionen	8.924	2.250
Währungsoptionen	819	1.217
Kautionen	6.463	6.030
Sonstige	1.809	3.051
Sonstige langfristige Vermögensgegenstände	104.569	57.661

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

15 /// FINANZVERBINDLICHKEITEN UND KREDITLINIEN

Trotz des Rückgangs der Finanzverbindlichkeiten im Geschäftsjahr 2003 hat der Konzern die Möglichkeit auf fest zugesagte Finanzierungsmöglichkeiten zurückgreifen zu können aufrechterhalten, wobei die Struktur und die Laufzeiten optimiert wurden. Der Konzern hat seine Finanzierungsinstrumente weiter diversifiziert. Dabei gelang es, die Finanzierung durch Schuldscheindarlehen auf 684 Mio. € (2002: 560 Mio. €) mit Laufzeiten von bis zu 12 Jahren zu erhöhen. Eine Wandelanleihe in Höhe von 400 Mio. € mit letzter Fälligkeit im Jahr 2018 und einem Zinskupon von 2,5% wurde emittiert. Auf der anderen Seite setzte der Konzern seine Commercial Paper Programme aus und zahlte Schuldscheindarlehen mit kurzen Restlaufzeiten in einem Gesamtbetrag von 31 Mio. € vorzeitig zurück. Das in der Bilanz erfasste, weltweite Asset-Backed Securities (ABS) Programm wurde nicht weiter verlängert und hat jetzt eine Restlaufzeit von vier Jahren. Unter diesem Programm war zum Ende des Geschäftsjahres 2003 ein Volumen von 109 Mio. € finanziert (2002: 147 Mio. €).

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten gingen im Geschäftsjahr 2003 um 349 Mio. € (2002: 192 Mio. €) zurück. Da sämtliche kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten, die durch längerfristige Kreditlinien gesichert sind, als langfristige Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen werden, weist der Konzern keine kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten aus. Demnach enthalten die langfristigen Finanzverbindlichkeiten Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Commercial Paper, unter dem ABS-Programm in Anspruch genommene Beträge, Schuldscheindarlehen sowie die Wandelanleihe.

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

Infolge der vorübergehenden Aussetzung des deutschen Multi-Currency Commercial Paper Programms im Umfang von 750 Mio. € und des belgischen Treasury Notes Programms im Umfang von 300 Mio. € ging der Gesamtnennbetrag von ausgegebenen Commercial Paper auf 29 Mio. € zum 31. Dezember 2003 zurück (2002: 234 Mio. €).

Die Kredite sind in einer Vielzahl von Währungen, in denen der Konzern operativ tätig ist, aufgenommen. Zum 31. Dezember 2003 lauten die effektiven Nettofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditäts-Swaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (56,6%; 2002: 54,2%) und US Dollar (39,2%; 2000: 29,7%).

Die gewichteten monatlichen Durchschnittszinssätze der Finanzverbindlichkeiten über alle Währungen lagen zwischen 2,5% und 3,2% bzw. 3,0% und 3,4% für die Geschäftsjahre 2003 und 2002.

Zum 31. Dezember 2003 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3,4 Mrd. € (2002: 3,5 Mrd. €). Die ungenutzten Kreditlinien beliefen sich auf 2,4 Mrd. € (2002: 1,9 Mrd. €). Des Weiteren hatte der Konzern separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von 0,4 Mrd. € (2002: 0,6 Mrd. €). Dieser 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 Außenstände in Höhe von 109 Mio. € unter dem multinationalen, in der Bilanz erfassten, ABS Programm sind zum 31. Dezember 2003 jeweils in gleicher Höhe in den berichteten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in den langfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen.

Die fest zugesagten mittelfristigen Kreditlinien sowie die Schuldscheindarlehen und die Wandelanleihe enthalten eine so genannte „Negative-Pledge“-Klausel sowie eine Mindesteigenkapitalklausel. Zum 31. Dezember 2003 lag das Eigenkapital des Konzerns deutlich über der vereinbarten Mindestkapitalisierung.

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

FINANZVERBINDLICHKEITEN 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	0	0	109	0	109
Schuldscheindarlehen	0	0	450	234	684
Wandelanleihe	0	0	0	279	279
Gesamt	0	0	712	513	1,225

FINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2002 in Mio. €

	Bis zu einem Jahr	Zwischen einem und drei Jahren	Zwischen drei und fünf Jahren	Über fünf Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten	0	104	529	0	633
Commercial Paper	0	0	234	0	234
Asset-Backed Securities	0	0	147	0	147
Schuldscheindarlehen	0	0	299	261	560
Gesamt	0	104	1,209	261	1,574

Für Informationen zur Absicherung des Zinssatzrisikos vergleiche Erläuterung 23.

16 /// SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN in Mio. €

	31. Dez. 2002	Währungs- effekt	Verbrauch	Auflösung	Zuführung	31. Dez. 2003
Ausstehende Rechnungen	116	-7	93	14	121	123
Marketing	82	-5	61	4	80	92
Personal	102	-10	64	9	62	81
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	45	-5	29	4	35	42
Restrukturierung	17	0	6	1	17	27
Sonstige Steuern	26	-1	23	1	9	10
Übrige	63	-2	27	13	59	80
Sonstige Rückstellungen	451	-30	303	46	383	455

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 Reorganisationsplänen in den Bereichen Lagerhaltung und Produktion innerhalb Europas.

Der Betrag der Restrukturierungsrückstellung zum 31. Dezember 2003 beruht hauptsächlich auf weiteren Restrukturierungsplänen im Produktionsbereich und Abfindungen in Zusammenhang mit Frühpensionierungen.

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. 2003	31. Dez. 2002
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	17.066	14.444
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	18.677	27.680
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	20.656	16.576
Währungsoptionen	21.289	16.449
Devisentermingeschäfte	19.700	35.498
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Tochterunternehmen	329	452
Rechnungsabgrenzungsposten	1.357	92
Sonstige	40.021	37.768
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	139.095	148.959

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. 2003	31. Dez. 2002
Leistungsorientierte Pläne	94.747	89.391
Davon:		
adidas-Salomon AG	77.195	70.391
Ähnliche Verpflichtungen	10.517	9.568
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	105.264	98.959

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:

PENSIONS-AUFWENDUNGEN in Tsd. €

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2003	2002
Leistungsorientierte Pläne	10.696	10.434
Davon:		
adidas-Salomon AG	8.371	7.087
Beitragsorientierte Pläne	13.440	16.593
Pensionsaufwendungen	24.136	27.027

Leistungsorientierte Pensionspläne

Die Entwicklung der Pensionsrückstellungen stellt sich wie folgt dar:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PLÄNE in Tsd. €

Pensionsrückstellungen zum 31. Dezember 2002	89.391
Währungseffekt	-1.284
Pensionsaufwand	10.696
Pensionszahlungen	-4.056
Pensionsrückstellungen zum 31. Dezember 2003	94.747

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

VERSICHERUNGSMATHEMATISCHE ANNAHMEN

	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Diskontierungssatz	5,50%	5,75%
Gehaltssteigerungen	1,7-3,0%	1,7-3,0%
Rentenerhöhungen	1,7-2,0%	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 in der Bilanz ausgewiesenen Rückstellungen für die betriebliche Altersversorgung setzen sich wie folgt zusammen:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PLÄNE in Tsd. €

	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Barwert der zukünftigen Verpflichtungen	100.100	92.655
Unberücksichtigte versicherungsmathematische Verluste	-5.353	-3.264
Pensionsrückstellungen	94.747	89.391

Zum 31. Dezember 2003 und 2002 ergab sich aus versicherungsmathematischen Berechnungen kein Anpassungsbedarf gemäß dem „Korridoransatz“ des IAS 19.92 (überarbeitet 2000).

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

PENSIONS-AUFWENDUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PLÄNE in Tsd. €

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2003	2002
Laufender Dienstzeitaufwand	6.348	6.323
Zinsaufwand	4.348	4.111
Pensionsaufwand	10.696	10.434

19 /// SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten enthalten im Wesentlichen Verpflichtungen aus Finanzierungleasing in Höhe von 16 Mio. € bzw. 8 Mio. € (siehe Erläuterung 22) sowie negative Marktwerte von langfristigen Zinsoptionen in Höhe von 17 € bzw. 10 Mio. € zum 31. Dezember 2003 und 2002.

Verbindlichkeiten mit Fälligkeiten von mehr als fünf Jahren beliefen sich auf 11 Mio. € bzw. 1 Mio. € zum 31. Dezember 2003 und 2002.

20 /// ERGEBNISANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER

Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter zum 31. Dezember 2003 und 2002 sind jeweils 11 Tochtergesellschaften zuzuordnen (siehe auch Anteilsbesitz/Anlage I).

Diese Tochtergesellschaften wurden hauptsächlich zusammen mit ehemaligen unabhängigen Distributoren und Lizenznehmern für die Marke adidas gegründet. Salomon & Taylor Made Co., Ltd., Tokio, Japan ist ein börsennotiertes Unternehmen, das seit 1995 an der Börse in Tokio notiert wird.

Die Entwicklung des Ausgleichspostens für Anteile anderer Gesellschafter in den Geschäftsjahren 2003 und 2002 stellt sich wie folgt dar:

AUSGLEICHSPOSTEN FÜR ANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER in Tsd. €

	2003	2002
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter zum 1. Januar	55.513	58.157
Währungseffekt	-5.195	-2.791
Nettoverlust aus Cashflow-Hedges, abzüglich Steuern	-108	-127
Erwerb von Anteilen anderer Gesellschafter	-	-10.486
Verkauf von Anteilen an andere Gesellschafter	-	420
Ergebnisanteile anderer Gesellschafter	11.391	13.681
Dividenden an andere Gesellschafter	-5.022	-3.341
Ausgleichsposten für Anteile anderer Gesellschafter zum 31. Dezember	56.579	55.513

21 /// EIGENKAPITAL

Im Januar 2003 wurde das Grundkapital der adidas-Salomon AG durch die Ausübung von 17.750 Bezugsrechten und Ausgabe von 17.750 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der zweiten Ausübungsperiode der Tranche II (2000) des Aktienoptionsplans der Gesellschaft um 45.440 € erhöht. Im Rahmen der dritten Ausübungsperiode der Tranche II (2000) im Juni 2003 wurde das Grundkapital durch Ausübung von 13.500 Bezugsrechten und Ausgabe von 13.500 auf den Inhaber lautenden Stückaktien um weitere 34.560 € erhöht. Zum 31. Dezember 2003 betrug das Grundkapital der adidas-Salomon AG 116.361.600 €, eingeteilt in 45.453.750 auf den Inhaber lautende Stückaktien. Die Kapitalrücklage erhöhte sich dadurch im Geschäftsjahr um 2.176.520 €.

Im Januar 2004 wurde das Grundkapital der adidas-Salomon AG aufgrund der Ausübung von 83.300 Bezugsrechten und Ausgabe von 83.300 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der fünften Ausübungsperiode der Tranche II (2000) sowie im Rahmen der zweiten Ausübungsperiode der Tranche III (2001) des Aktienoptionsplans der Gesellschaft um weitere 213.248 € erhöht. Am 18. Februar 2004 beträgt danach das Grundkapital der adidas-Salomon AG 116.574.848 €, eingeteilt in 45.537.050 auf den Inhaber lautende Stückaktien. Die Kapitalrücklage erhöhte sich auf 20.874.914,63 €.

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 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); und

→ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu 8.000.000 € 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); und

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).

Bedingtes Kapital

Gemäß § 4 Abs. 5 der Satzung der Gesellschaft in der Fassung vom 26. Juni 2003 ist das Grundkapital um bis zu 3.312.352 € durch Ausgabe von bis zu 1.293.887 auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital I). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von Bezugsrechten im Rahmen des Aktienoptionsplans 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 31.250 Bezugsrechten und Ausgabe von 31.250 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der zweiten und dritten Ausübungsperiode der Tranche II (2000) des Aktienoptionsplans im Januar und Juni 2003 belief sich der Nennbetrag des Bedingten Kapitals I zum Bilanzstichtag auf 3.232.352 €, eingeteilt in 1.262.637 Stückaktien. Die Handelsregisteranmeldung für die entsprechenden Satzungsänderungen ist im Januar 2004 eingereicht worden.

Aufgrund der Ausübung von 83.300 Bezugsrechten und Ausgabe von 83.300 auf den Inhaber lautenden Stückaktien im Rahmen der fünften Ausübungsperiode der Tranche II (2000) sowie der zweiten Ausübungsperiode der Tranche III (2001) des Aktienoptionsplans im Januar 2004 reduzierte sich der Nennbetrag des Bedingten Kapitals I auf 3.019.104 €, eingeteilt in 1.179.337 Stückaktien.

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 II).

Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von Options- oder Wandlungsrechten aus Options- oder Wandelanleihen, die von der adidas-Salomon AG oder einer hundertprozentigen unmittelbaren oder mittelbaren Beteiligungsgesellschaft aufgrund der Ermächtigung durch Hauptversammlungsbeschluss vom 10. Mai 2001 ausgegeben bzw. garantiert sind, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen.

Die Aktionäre der Gesellschaft fassten in der Hauptversammlung am 8. Mai 2003 den Beschluss über die Schaffung eines weiteren Bedingten Kapitals (Bedingtes Kapital III) und die Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und Wandelanleihen und zum Ausschluss des Bezugsrechts. Gemäß diesem neuen § 4 Abs. 7 der Satzung der Gesellschaft, eingetragen in das Handelsregister am 26. Juni 2003, 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 III). 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 €.

Mit Eintragung des § 4 Abs. 7 der Satzung der Gesellschaft in das Handelsregister hat die von der Hauptversammlung am 10. Mai 2001 beschlossene Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und Wandelanleihen geendet. Das entsprechende Bedingte Kapital II soll demzufolge der Hauptversammlung am 13. Mai 2004 zur Aufhebung vorgeschlagen werden.

Rückerwerb eigener Aktien

Die Aktionäre der adidas-Salomon AG beschlossen in der Hauptversammlung am 8. Mai 2003 eine Ermächtigung der Gesellschaft, eigene Aktien von insgesamt bis zu 10% des Grundkapitals bis 7. November 2004 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 (auch mittelbare) Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen;
 - 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 eine ihrer Tochtergesellschaften oder den Erwerb daran bestehender Lizenzen.
- Ferner ist vorgesehen, dass der Unternehmens- und Beteiligungserwerb, Schutzrechtserwerb sowie Lizenzerwerb auch über Tochtergesellschaften vorgenommen werden kann.

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 2003 den Aktionären eine Dividende von 1,00 € zur Genehmigung vor. Für das Jahr 2002 wurde ebenfalls eine Dividende von 1,00 € je Aktie ausgeschüttet.

Damit wird die Verwendung des Bilanzgewinns der adidas-Salomon AG zum 31. Dezember 2003 wie folgt vorgeschlagen:

BILANZGEWINN DER adidas-SALOMON AG in Tsd. €

Bilanzgewinn der adidas-Salomon AG zum 31. Dezember 2003	577.203
abzüglich: Ausschüttung einer Dividende von 1,00 € je Aktie	45.454
abzüglich: Einstellung in andere Gewinnrücklagen	500.000
Vortrag auf neue Rechnung	31.749

22 /// LEASING- UND DIENSTLEISTUNGSVERTRÄGE

Mieten und Pachten

Der Konzern mietet, pachtet und least Büros, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und fünfzehn Jahren. Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich auf 129 Mio. € bzw. 128 Mio. € für die Geschäftsjahre 2003 und 2002.

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

MINDESTVERPFLICHTUNGEN AUS OPERATING-LEASING in Mio. €

	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Innerhalb eines Jahres	73	62
Zwischen einem und fünf Jahren	161	130
Über fünf Jahre	102	63
Gesamt	336	255

Finanzierungsleasing

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

Der Nettobuchwert dieser Vermögensgegenstände in Höhe von 19 Mio. € bzw. 10 Mio. € wird im Sachanlagevermögen zum 31. Dezember 2003 und 2002 ausgewiesen. Der Zinsaufwand und die Abschreibungen für das Geschäftsjahr 2003 beliefen sich auf 1 Mio. € (2002: 1 Mio. €.) bzw. 4 Mio. € (2002: 3 Mio. €).

Die Mindestleasingzahlungen für die Restlaufzeiten dieser Verträge, die bis zum Jahr 2017 laufen, sowie deren Barwerte stellen sich wie folgt dar:

MINDESTVERPFLICHTUNGEN AUS FINANZIERUNGSLEASING in Tsd. €

	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Leasingzahlungen fällig:		
Innerhalb eines Jahres	4.992	3.207
Zwischen einem und fünf Jahren	15.473	9.094
Über fünf Jahre	3.594	1.166
Leasingzahlungen gesamt	24.059	13.467
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	4.434	2.047
Verpflichtungen unter Finanzierungsleasing	19.625	11.420
davon:		
kurzfristig	3.935	2.580
langfristig	15.690	8.840

Der langfristige Anteil der Verpflichtungen unter Finanzierungsleasing enthält Beträge mit Laufzeiten von mehr als fünf Jahren in Höhe von 3 Mio. € bzw. 1 Mio. € zum 31. Dezember 2003 und 31. Dezember 2002.

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. 2003	31. Dez. 2002
Innerhalb eines Jahres	43	41
Zwischen einem und fünf Jahren	58	58
Über fünf Jahre	3	6
Gesamt	104	105

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 Währungsswaps für das Management von Währungsrisiken. Der Konzern konzentriert sich grundsätzlich auf Hedging-Instrumente wie Währungsoptionen oder Kombinationen von Optionen, die Schutz und gleichzeitig das Potenzial bieten, von künftigen, günstigen Wechselkursentwicklungen an den Finanzmärkten zu profitieren. Im Geschäftsjahr 2003 erhöhte sich der Anteil der Optionen geringfügig im Vergleich zu 2002.

Im Geschäftsjahr 2003 schloss der Konzern Währungsoptionen in einem gesamten Prämienvolumen von 16,6 Mio. € (2002: 12,2 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 2003 ergebniswirksam erfasst wurden, belief sich auf 10,8 Mio. € (2002: 4,0 Mio. €). Gezahlte Optionsprämien (als Teil des gesamten aktivierten Marktwerts) in Höhe von 17,6 Mio. € und 11,4 Mio. € waren zum 31. Dezember 2003 bzw. 2002 aktiviert.

Insgesamt wurde in den Geschäftsjahren 2003 und 2002 ein Nettobetrag von 1,6 Mrd. US Dollar und 1,2 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. 2003	31. Dez. 2002
Devisentermingeschäfte	1.104	1.141
Währungsoptionen	604	582
Gesamt	1.708	1.723

Der relativ hohe Anteil an Devisentermingeschäften beruht hauptsächlich auf dem Einsatz von Währungsswaps 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. 2003	31. Dez. 2002
Devisentermingeschäfte	234	307
Währungsoptionen	504	522
Gesamt	738	829

Der Marktwert sämtlicher ausstehender Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

MARKTWERTE in Mio. €

	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Devisentermingeschäfte	6	-10
Währungsoptionen	-16	-8
Gesamt	-10	-18

Vom positiven Marktwert in Höhe von 6 Mio. € für Devisentermingeschäfte entfallen minus 4,2 Mio. € auf Sicherungsgeschäfte, die für die Bilanzierung nach Hedge-Accounting gemäß IAS 39 geeignet sind, aufgeteilt in einen negativen Marktwert in Höhe von 5,3 Mio. € aus der Cashflow-Absicherung und einen positiven Marktwert in Höhe von 1,1 Mio. € aus der Sicherung ausländischer 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 Warengeschäfte 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 2004 geplant. Ein kleiner Teil der Cashflow-Hedges entfällt auf ein eingebettetes Derivat innerhalb eines spezifischen Vertrags und wird zu den vertraglich vorgesehenen Zahlungsterminen bis 2008 dem Eigenkapital entnommen und ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Das eingebettete Derivat wird nicht von dem Ursprungskontrakt getrennt, da die wirtschaftlichen Eigenschaften und das Risiko des eingebetteten Derivats eng mit dem Ursprungskontrakt zusammenhängen. Zum Bilanzstichtag existierten keine weiteren wesentlichen eingebetteten Derivate.

Des Weiteren sichert adidas-Salomon Teile ihrer Nettoinvestition in Salomon & Taylor Made Co., Ltd., Tokio, Japan mit Devisentermingeschäften ab. Ein hiermit im Zusammenhang stehender Gewinn im Geschäftsjahr 2003 in Höhe von 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 ab. In Anbetracht des fortwährenden Rückgangs der Finanzverbindlichkeiten wurden im Jahr 2003 keine weiteren Zinscaps vereinbart. Des Weiteren nutzte adidas-Salomon im Geschäftsjahr 2003 die historisch niedrigen langfristigen Zinsen, um einen Teil seiner Finanzverbindlichkeiten von zinsvariablen auf festverzinsliche Finanzierungsvereinbarungen umzustellen. Infolge der Emission der Wandelanleihe und der bei Investoren in den USA und in Fernost platzierten Schuldscheindarlehen erhöhte sich der Anteil an festverzinslicher Finanzierung deutlich.

Die Fälligkeiten der offenen Zinssicherungsgeschäfte zum 31. Dezember 2003 und 2002 stellen sich wie folgt dar:

FÄLLIGKEITEN VON ZINSSICHERUNGSGESCHÄFTEN in Mio. €

	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Innerhalb eines Jahres	204	244
Zwischen einem und drei Jahren	721	426
Zwischen drei und fünf Jahren	50	569
Gesamt	975	1.239

Die oben aufgeführten Instrumente hatten einen negativen Marktwert in Höhe von 3 Mio. € zum 31. Dezember 2003 und 2002.

Die Instrumente eignen sich zum Teil für die Absicherung von Cashflows gemäß den Vorschriften des IAS 39. Die in diesem Zusammenhang stehende positive Veränderung des Marktwerts in Höhe von 0,2 Mio. € wurde im Eigenkapital erfasst und wird entsprechend der Zinsentwicklung parallel zur zugrunde liegenden abgesicherten Position erfolgswirksam ausgewiesen. 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 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).

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- und 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 2003 entfielen etwa 35 % (2002: 35%) der gesamten betrieblichen Aufwendungen auf das Marketing Working Budget.

Die Abschreibungen für Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände (ausgenommen Geschäfts- und Firmenwerte) beliefen sich auf 110 Mio. € bzw. 114 Mio. € für die Geschäftsjahre 2003 und 2002. Davon wurden 15 Mio. € bzw. 17 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, weil diese Beträge direkt in die Herstellkosten der verkauften Waren eingehen.

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 2003 und 2002 belief sich auf 3,333 Mrd. € bzw. 3,565 Mrd. €.

Personalkosten

Die Personalkosten setzten sich wie folgt zusammen:

PERSONALKOSTEN in Mio. €

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2003	2002
Löhne und Gehälter	604	645
Sozialabgaben	81	82
Pensionsaufwand	24	31
Personalkosten	709	758

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

26 /// FINANZAUFWENDUNGEN, NETTO

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

FINANZAUFWENDUNGEN, NETTO in Tsd. €

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2003	2002
Zinserträge	9.060	8.791
Zinsaufwendungen	-67.884	-81.568
Zinsaufwendungen, netto	-58.824	-72.777
Erträge aus Finanzanlagen	0	340
Zuschreibungen auf zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere	338	0
Sonstiges, netto (im Wesentlichen Währungsgewinne/-verluste)	9.316	-14.679
Finanzaufwendungen, netto	-49.170	-87.116

Für Informationen zu zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten 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 und -schulden

Für die Bewertung der zukünftigen Auswirkungen von temporären Unterschieden, die sich aus der geschäftlichen Tätigkeit in Deutschland ergeben, wendet der Konzern einen Mischsteuersatz in Höhe von 37% an.

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. 2003	31. Dez. 2002
Latente Steueransprüche	178.484	169.692
Latente Steuerschulden	-65.807	-51.398
Latente Steueransprüche, netto	112.677	118.294

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER LATENTEN STEUERANSPRÜCHE in Tsd. €

	2003	2002
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	118.294	106.321
Latente Steuererträge	14.259	25.977
Zugang Konsolidierungskreis	0	-23
Veränderung der latenten Steuern die sich auf die Marktwertveränderung von Sicherungsinstrumenten beziehen (siehe auch Erläuterung 23)	-3.619	5.122
Währungseffekte	-16.257	-19.103
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	112.677	118.294

Die latenten Steuern des Konzerns beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

LATENTE STEUERN in Tsd. €

	31. Dez. 2003	31. Dez. 2002
Langfristige Vermögensgegenstände	29.282	20.291
Kurzfristige Vermögensgegenstände	79.492	69.879
Sonstige Rückstellungen	119.091	102.409
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	89.690	119.683
	317.555	312.262
Wertberichtigungen	-73.933	-76.855
Latente Steueransprüche	243.622	235.407
Langfristige Vermögensgegenstände	9.699	12.140
Kurzfristige Vermögensgegenstände	64.049	53.114
Steuerfreie Rücklagen	47.328	42.533
Sonstige Rückstellungen	9.869	9.326
Latente Steuerschulden	130.945	117.113
Latente Steueransprüche, netto	112.677	118.294

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 hat adidas Salomon North America Inc. 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 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	
	2003	2002
Laufender Steueraufwand	180.971	173.839
Latente Steuererträge	-14.259	-25.977
Ertragsteueraufwand	166.712	147.862

Laufende Steuern in Höhe von 1 Mio. €, die im Zusammenhang mit der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften stehen, wurden in 2003 und 2002 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			
	2003		2002	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	175,3	40,0	156,0	40,0
Steuersatzunterschiede	-63,2	-14,4	-56,7	-14,5
Nicht abzugsfähige Abschreibungen auf Goodwill	16,5	3,8	17,8	4,6
Andere nicht abzugsfähige Aufwendungen	13,0	3,0	16,4	4,2
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	16,3	3,7	3,7	1,0
Sonstige, netto	1,8	0,4	1,6	0,3
	159,7	36,5	138,8	35,6
Quellensteueraufwand	7,0	1,5	9,1	2,3
Ertragsteueraufwand	166,7	38,0	147,9	37,9

SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

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 Aktienoptionsprogramms der adidas-Salomon AG, das 1999 eingeführt wurde, sind verwässernde potenzielle Aktien entstanden. Da bisher keines der vorgegebenen Erfolgsziele für die Ausübung der Bezugsrechte in Tranche I (1999) und III (2001) des Aktienoptionsplans erfüllt wurde, hatten diese Tranchen keine Auswirkungen auf die Ermittlung des verwässerten Ergebnisses je Aktie. In Tranche II des Aktienoptionsplans wirken sich jedoch verwässernde potenzielle Aktien auf die Ermittlung des verwässerten Ergebnisses je Aktie aus.

Zum 31. Dezember 2003 ist die Berücksichtigung von verwässernden potenziellen Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe im Oktober 2003 bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie nicht erforderlich, da am Bilanzstichtag keine der vorgegebenen Bedingungen für die Wandlung erfüllt waren (siehe auch Erläuterung 15).

ERGEBNIS JE AKTIE

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2003	2002
Jahresüberschuss in €	260.085.000	228.571.000
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien	45.452.361	45.366.100
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	45.469.366	45.376.684
Unverwässertes Ergebnis je Aktie in €	5,72	5,04
Verwässertes Ergebnis je Aktie in €	5,72	5,04

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 2002 enthält das Segment Taylor-Made-adidas Golf nicht mehr Slazenger Golf. Anfang Januar 2002 übernahm der Konzern Vertriebs- und Lizenzrechte für die Golfmarken Maxfli und Slazenger Golf von der Dunlop Slazenger Gruppe. Ende des Jahres 2002 erwarb adidas-Salomon die Marke Maxfli; die Vertriebs- und Lizenzrechte für Slazenger Golf hingegen wurden beendet. Die Umsätze der Marke Slazenger Golf im Geschäftsjahr 2002 beliefen sich auf ca. 25 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	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	4.950	5.105	658	684	637	707
Rohergebnis	2.008	2.004	264	279	290	345
in % der Nettoumsatzerlöse	40,6	39,2	40,1	40,8	45,5	48,8
Betriebsergebnis	365	343	35	39	67	74
Vermögen	2.172	2.294	521	581	391	433
Fremdkapital	814	926	138	179	67	95
Investitionen	63	84	18	18	12	46
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	63	57	7	7	9	7

	Zentralbereiche/ Konsolidierung		adidas-Salomon	
	2003	2002	2003	2002
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	22	27	6.267	6.523
Rohergebnis	252	191	2.814	2.819
in % der Nettoumsatzerlöse			44,9	43,2
Betriebsergebnis	23	21	490	477
Vermögen	1.104	953	4.188	4.261
Fremdkapital	1.756	1.924	2.775	3.124
Investitionen	29	22	122	170
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	17	26	96	97

SEGMENTINFORMATION NACH REGIONEN in Mio. €

	Europa		Nordamerika		Asien	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Nettoumsatzerlöse	3.391	3.212	1.609	2.019	1.121	1.171
Innenumsätze	-26	-12	-47	-59	-5	-5
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	3.365	3.200	1.562	1.960	1.116	1.166
Rohergebnis	1.383	1.268	552	742	525	562
in % der Nettoumsatzerlöse	40,8	39,5	34,3	36,8	46,8	48,0
Betriebsergebnis	534	471	92	162	191	189
Vermögen	1.428	1.396	778	969	447	505
Fremdkapital	712	630	419	577	248	258
Investitionen	44	56	22	82	12	16
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	30	27	21	20	14	15

	Lateinamerika		Zentralbereiche/ Konsolidierung		adidas-Salomon	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Nettoumsatzerlöse	179	163	2.640	2.856	8.940	9.421
Innenumsätze	0	0	-2.595	-2.822	-2.673	-2.898
Nettoumsatzerlöse (mit Dritten)	179	163	45	34	6.267	6.523
Rohergebnis	70	65	284	182	2.814	2.819
in % der Nettoumsatzerlöse	38,9	39,9			44,9	43,2
Betriebsergebnis	25	24	-352	-369	490	477
Vermögen	93	79	1.442	1.312	4.188	4.261
Fremdkapital	55	40	1.341	1.619	2.775	3.124
Investitionen	1	1	43	15	122	170
Abschreibungen (ohne Geschäfts- oder Firmenwerte)	1	1	30	34	96	97

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 wird nicht als Investitionen ausgewiesen.

30 /// ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

Im Vergleich zu der Darstellung im Geschäftsjahr 2002 wurde die Kapitalflussrechnung entsprechend der geänderten Bilanzstruktur angepasst. Die Position Flüssige Mittel wurde um ca. 9 Mio. € korrigiert, um zur diesjährigen Bilanzstruktur zu passen. Der Betrag ist nun als Abgang von kurzfristigen Finanzanlagen unter der Rubrik Investitionstätigkeit ausgewiesen. Entsprechend wurde auch der Währungseffekt auf den Finanzmittelbestand angepasst.

Im Geschäftsjahr 2002 übernahm der Konzern sämtliche ausgegebenen Anteile an Arc'Teryx Equipment Inc. sowie Salomon Danmark ApS (siehe auch Erläuterung 4).

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

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

KAPITALFLUSS AKQUIRIERTER GESELLSCHAFTEN in Tsd. €

	2002
Flüssige Mittel	8
Vorräte	7.175
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	4.246
Sachanlagen	1.413
Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögensgegenstände	15.153
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	-4.235
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	-4.129
Gesamtkaufpreis	19.631
abzüglich: erworbene flüssige Mittel	-8
Kapitalfluss zum Erwerbszeitpunkt abzüglich erworbener flüssiger Mittel	19.623

31 /// HAFTUNGSVERHÄLTNISSSE 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. 2003	31. Dez. 2002
Innerhalb eines Jahres	187	195
Zwischen einem und fünf Jahren	528	417
Über fünf Jahre	197	121
Gesamt	912	733

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2003 Restlaufzeiten von bis zu zwölf 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, 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

Management Stock Option Plan (MSOP) der adidas-Salomon AG

Gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 1999 wurde das Grundkapital der adidas-Salomon AG um bis zu 3.500.000 € durch Ausgabe von bis zu 1.367.187 Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital I), die der Gewährung von Bezugsrechten an Mitglieder des Vorstands der adidas-Salomon AG, an Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte der adidas-Salomon AG und verbundener Unternehmen dient. Die Aktionäre beschloss am 8. Mai 2002 die Laufzeit der gewährten Bezugsrechte im Rahmen des Aktienoptionsplans auf bis zu fünf Jahre zu verlängern.

Im Rahmen des von den Aktionären der adidas-Salomon AG am 20. Mai 1999 beschlossenen und gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 8. Mai 2002 geänderten Aktienoptionsplans wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 27. August 2004 an den oben genannten Personenkreis einschließlich des Vorstands 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.	
		2003	2002
Tranche I (1999)	263.000	175.550	182.750
Tranche II (2000)	329.700	130.950	209.450
Tranche III (2001)	341.100	270.450	324.100
Tranche IV (2002)	340.050	327.150	336.550
Tranche V (2003)	88.000	87.500	-

Im Jahr 2003 sind unter dem Aktienoptionsplan 17.750 Aktien zu einem Preis von 80,84 € und 13.500 Aktien zu einem Preis von 74,99 € ausgegeben worden (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.

Aktienoptionsplan der Salomon S. A.

Der Aktienoptionsplan der Salomon S. A. endete im Juli 2002. Im ersten Halbjahr 2002 wurden 5.855 Aktienoptionen zu einem Durchschnittspreis von 60,39 € je Aktie von den Berechtigten ausgeübt. Als Folge der Übernahme von Salomon S. A. wurde dieser Optionsplan mit einem festen Verhältnis von 0,73 an den Aktienkurs der adidas-Salomon AG gekoppelt. Diese Aktien der Salomon S. A. wurden an die adidas Salomon France S. A. verkauft und als zusätzliche Anschaffungskosten bei der adidas Salomon France S. A. behandelt.

33 /// TRANSAKTIONEN MIT NAHESTEHENDEN 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 und hat zusätzlich mit diesem Klub einen Promotionsvertrag abgeschlossen. Die Konditionen des Vertrags mit diesem Verein sind mit anderen abgeschlossenen Promotionsverträgen vergleichbar.

34 /// SONSTIGE ANGABEN

Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

MITARBEITER

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2003	2002
Vertriebsgesellschaften	9.476	8.935
Beschaffung/Produktion	3.382	3.198
Internationales Marketing/Forschung und Entwicklung	1.647	1.512
Zentralbereiche	906	816
Gesamt	15.411	14.461

Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas-Salomon AG

BEZÜGE VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND in Tsd.€

	1. Januar bis 31. Dezember	
	2003	2002
Bezüge des Aufsichtsrats	294	218
Bezüge des Vorstands	7.502	6.791
davon: feste Bestandteile	3.108	2.955
variable Bestandteile	4.200	3.450
Sachbezüge	159	386
aktienbasierte Vergütung	35	-
Bezüge früherer Mitglieder des Vorstands	1.292	1.914
davon: Pensionszahlungen an frühere Mitglieder des Vorstands	924	73
Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Mitgliedern des Vorstands	34.032	32.726

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 jeweils in den Geschäftsjahren 2003 bzw. 2002.

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

Unter dem Aktienoptionsplan (MSOP) der adidas-Salomon AG besitzen Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2003 bzw. 2002 nicht übertragbare Aktienoptionen auf 127.600 Aktien bzw. 142.600 Aktien der adidas-Salomon AG. Des Weiteren besitzen ehemalige Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2003 nicht übertragbare Aktienoptionen auf 10.000 Aktien der adidas-Salomon AG. Im Geschäftsjahr 2003 erhielten Mitglieder des Vorstands keine Aktienoptionen (2002: 39.000). Darüber hinaus übten im Geschäftsjahr 2003 Mitglieder des Vorstands 5.000 Optionen aus. 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

Nachdem Christian Tourres, Mitglied des Aufsichtsrats und ehemaliges Vorstandsmitglied, in den ersten vier Monaten des Jahres 60.000 adidas-Salomon Aktien verkauft hatte, kaufte er im Mai 20.000 Aktien, bevor er zwischen September und Dezember 2003 weitere 84.952 Aktien verkaufte. Diese Informationen wurden unverzüglich auf unserer Internetseite veröffentlicht. Die adidas-Salomon AG wurde nicht durch andere Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglieder, deren Ehepartner, eingetragene Lebenspartner sowie Verwandte ersten Grades über den Kauf bzw. Verkauf von adidas-Salomon Aktien im Wert von 25.000 € oder mehr innerhalb eines Zeitraums von 30 Tagen im Jahre 2003 informiert.

Informationen nach § 161 Aktiengesetz

Am 7. April 2003 haben Vorstand und Aufsichtsrat die zweite Entsprechenserklärung der adidas-Salomon AG verabschiedet. Infolge der Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex vom 21. Mai 2003 haben der Vorstand und der Aufsichtsrat am 10. Februar 2004 eine aktualisierte Entsprechenserklärung herausgegeben, die auf der Internetseite des Konzerns einzusehen ist.

36 /// EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Tag der Freigabe zur Veröffentlichung

Der Konzernabschluss wird vom Aufsichtsrat am 9. März 2004 zur Veröffentlichung freigegeben.

Kapitalerhöhung

Nach Ende der fünften Ausübungsperiode im Zusammenhang mit Tranche II (2000) und der zweiten Ausübungsperiode im Zusammenhang mit Tranche III (2001) des Aktienoptionsplans (MSOP) der adidas-Salomon AG im Januar 2004 wurden mit Wirkung zum 12. Januar 2004 weitere 83.300 auf den Inhaber lautende Stückaktien ausgegeben. Damit beträgt die Gesamtanzahl der Stückaktien 45.537.050. Die neuen Aktien sind ab dem 1. Januar 2004 dividendenberechtigt.

Mit Wirkung ab dem gleichen Tag wurde das Grundkapital der adidas-Salomon AG um 213.248 € auf insgesamt 116.574.848 € erhöht.

Herzogenaurach, den 18. Februar 2004 /// Der Vorstand der adidas-Salomon AG

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital TWE	Anteil am Kapital gehalten von ¹⁰⁾	in %	
1 GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	1.947	direkt	90
2 GEV Grundstücks-Beteiligungsgesellschaft Herzogenaurach mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	35	direkt	100
3 erima Sportbekleidungs GmbH	Pfullingen (Deutschland)	EUR	2.287	direkt	51
4 adidas Versicherungs-Vermittlungs GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt	100
5 adidas Beteiligungsgesellschaft mbH	Ostfildern (Deutschland)	EUR	349.324	direkt	100
Europa (inkl. Afrika und Naher Osten)					
6 adidas Sport GmbH	Cham (Schweiz)	CHF	19.133	direkt	100
7 Salomon Schweiz A.G.	Cham (Schweiz)	CHF	6.992	15	100
8 erima GmbH	Cham (Schweiz)	CHF	20.000	3	50
9 Sarragan S.A. ⁹⁾	Fribourg (Schweiz)	CHF	225	direkt	100
10 adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	11.770	direkt	95,89
				6	4,11
11 Salomon Österreich GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	4.556	15	100
12 Salomon Österreich GmbH Station Sölden OHG ⁸⁾	Sölden (Österreich)	EUR	58	11	50
13 adidas Salomon France S.A.	Metz-Tessy (Frankreich)	EUR	525.014	direkt	85,5
				19	14,5
14 adidas Sarragan France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	72.080	13	100
15 Salomon S.A.	Anney (Frankreich)	EUR	274.388	13	100
16 Cliché S.A.S.	Lyon (Frankreich)	EUR	-2.469	15	100
17 erima France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	1.327	3	100
18 Mavic S.A.	Anney (Frankreich)	EUR	25.307	15	100
19 adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	2.011.442	direkt	96,2
				14	3,8
20 adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	617.377	19	100
21 adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	648.605	19	100
22 adidas-Salomon International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	2.070	19	100
23 adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	-2.346	direkt	100
24 adidas Belgium N.V.	Brüssel (Belgien)	EUR	2.852	23	100
25 adidas (UK) Ltd. ¹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	57.732	direkt	100
26 adidas (ILKLEY) Ltd. ¹⁾ ⁹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	25	100
27 Larasport (U.K.) Ltd. ¹⁾ ⁹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	25	100
28 Sarragan (U.K.) Ltd. ¹⁾ ⁹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	25	100
29 adidas Trefoil Trading (U.K.) Ltd. ¹⁾ ⁹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	28	100
30 Three Stripes Ltd. ¹⁾ ⁹⁾	Stockport (Großbritannien)	GBP	-	25	50
				26	50
31 Salomon Taylor Made Ltd. ⁷⁾	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	-2.205	15	99,8
				32	0,2
32 Taylor Made Great Britain Ltd. ⁷⁾ ⁹⁾	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	-	15	100
33 adidas (Ireland) Ltd. ²⁾	Dublin (Irland)	EUR	9.461	direkt	100

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital TWE	Anteil am Kapital gehalten von ¹⁰⁾	in %	
34 Fortstewart Ltd. ^{2) 9)}	Dublin (Irland)	EUR	-	33	100
35 Three Stripe Exports Ltd. ^{2) 9)}	Dublin (Irland)	EUR	-	33	100
36 adidas International Re Ltd.	Dublin (Irland)	EUR	1.073	19	100
37 adidas-Salomon Espana S.A.	Zaragoza (Spanien)	EUR	61.298	5	100
38 adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR	104.071	19	100
39 Salomon Italia S.p.A.	Bergamo (Italien)	EUR	6.445	15	99,9
				40	0,1
40 Salomon San Giorgio S.p.A.	Treviso (Italien)	EUR	9.467	15	68,8
				39	31,2
41 adidas Portugal S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	-4.430	19	100
42 adidas Norge A/S	Gjovik (Norwegen)	NOK	34.228	direkt	100
43 Salomon Norge A/S	Oslo (Norwegen)	NOK	5.500	15	100
44 adidas Sverige AB	Stockholm (Schweden)	SEK	31.362	direkt	100
45 Salomon Nordic AB (ehemals Salomon Sport AB)	Boras (Schweden)	SEK	44.427	15	100
46 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	4.836	19	50
47 Salomon Sport Finland Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	4.256	15	100
48 adidas Danmark A/S	Them (Dänemark)	DKK	2.283	19	100
49 Salomon Danmark ApS	Holte (Dänemark)	DKK	6.835	48	100
50 adidas CR spol. s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	431.111	direkt	100
51 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	2.527.017	direkt	85
52 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	-21	direkt	100
53 adidas Ltd.	Moskau (Russland)	USD	27.401	10	100
54 adidas Poland Sp. z. o. o.	Warschau (Polen)	PLN	66.667	direkt	100
55 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	ROL	6.184.000	19	100
56 Salomon Romania Srl ⁸⁾	Timisoara (Rumänien)	ROL	24.990.621	15	100
57 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	SKK	106.112	direkt	100
58 adidas Trgovina d.o.o. ⁸⁾	Ljubljana (Slowenien)	SIT	1.826	direkt	100
59 SC adidas Ukraine	Kiew (Ukraine)	USD	1.020	direkt	100
60 adidas Hellas A.E.	Thessaloniki (Griechenland)	EUR	17.111	direkt	50
61 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	EUR	9.667	19	51
62 a-RET Tekstil ve Deri Ürünleri Tic. A.S.	Istanbul (Türkei)	EUR	1.363	20	100
63 adidas-Salomon Emerging Markets L.L.C.	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	11.118	14	49
(ehemals adidas-Salomon Middle East L.L.C.)				indirekt	51
64 adidas Middle East SAL ⁹⁾	Beirut (Libanon)	USD	500	14	100
65 adidas Lebanon SAL ⁹⁾	Beirut (Libanon)	USD	-189	14	49
				indirekt	51
66 adidas Egypt Ltd. ⁹⁾	Kairo (Ägypten)	USD	-1.792	direkt	100
67 adidas Israel Ltd.	Tel Aviv (Israel)	ILS	-11.879	direkt	100
68 adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	41.039	direkt	100
69 adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	CYP	812	direkt	100

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital TWE	Anteil am Kapital gehalten von ¹⁰⁾	in %
Nordamerika				
70 adidas Salomon North America Inc. ³⁾	Portland, Oregon (USA)	USD	876.707	direkt 87,18
71 adidas America Inc. ³⁾	Portland, Oregon (USA)	USD	-	15 12,82
72 adidas Promotional Retail Operations Inc. ³⁾	Portland, Oregon (USA)	USD	-	70 100
73 adidas Sales Inc. ³⁾	Portland, Oregon (USA)	USD	-	70 100
74 adidas Village Corporation ³⁾	Portland, Oregon (USA)	USD	-	70 100
75 adidas Interactive Inc. ³⁾	Portland, Oregon (USA)	USD	-	70 100
76 adidas International, Inc. ³⁾	Portland, Oregon (USA)	USD	-	70 100
77 Taylor Made Golf Co. Inc.	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	5.000	70 100
78 Salomon North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	9.507	70 100
79 Salomon Design Center Inc. ⁹⁾	Boulder, Colorado (USA)	USD	500	70 100
80 Arc Teryx Equipment (U.S.A.), Inc. ^{8) 9)}	Seattle, Washington (USA)	USD	-	85 100
81 Bonfire Snowboarding, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	5.403	70 100
82 Mavic Inc.	Haverhill, Massachusetts (USA)	USD	2.989	70 100
83 adidas-Salomon Canada Ltd.	Toronto (Kanada)	CAD	25.813	direkt 100
84 Salomon Canada Sports Ltd. ⁹⁾	Montreal (Kanada)	CAD	6.717	15 100
85 Arc Teryx Equipment, Inc.	Vancouver (Kanada)	CAD	11.423	19 100
Asien				
86 adidas-Salomon International Sourcing Ltd. ⁴⁾	Hongkong (China)	USD	212.807	20 100
87 adidas Hong Kong Ltd.	Hongkong (China)	HKD	98.326	direkt 100
88 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	143.544	5 100
89 Guangzhou adi Sporting Goods Ltd. ⁹⁾	Guangzhou (China)	CNY	7.970	direkt 90
				indirekt 10
90 adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	3.216.726	5 100
91 Salomon & Taylor Made Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY	14.915.332	15 79,59
92 adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	46.739.000	direkt 51
93 adidas-Salomon Korea Technical Services Ltd. ⁴⁾	Pusan (Korea)	KRW	-	86 100
94 Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	19.278.000	direkt 100
95 adidas India Private Ltd. ⁵⁾	Neu Delhi (Indien)	INR	-44.785	direkt 99
				19 1
96 adidas India Marketing Private Ltd. ⁵⁾	Neu Delhi (Indien)	INR	-	95 91,4
97 P.T. Trigaris Sportindo (adidas Indonesia)	Jakarta (Indonesien)	IDR	-3.373.735	indirekt 92
98 adidas Malaysia Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur (Malaysia)	MYR	17.243	direkt 60
99 adidas Philippines Inc.	Manila (Philippinen)	PHP	87.924	direkt 100

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital TWE	Anteil am Kapital gehalten von ¹⁰⁾	in %	
100 adidas Singapore Pte. Ltd.	(Singapur)	SGD	9.878	direkt	100
101 adidas Taiwan Ltd.	Taipei (Taiwan)	TWD	155.182	direkt	100
102 adidas Holding (Thailand) Co. Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	-8.465	direkt	49
				indirekt	51
103 adidas (Thailand) Co. Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	220.572	indirekt	100
104 adidas Australia Pty. Ltd.	Mulgrave (Australien)	AUD	9.937	direkt	100
105 adidas New Zealand Ltd.	Auckland (Neuseeland)	NZD	5.232	direkt	100
Lateinamerika					
106 adidas Argentina S. A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	18.244	5	100
107 adidas do Brasil Ltda.	Sao Paulo (Brasilien)	BRL	14.012	5	100
108 ASPA do Brasil Ltda. ⁴⁾	Sao Paulo (Brasilien)	BRL	-	86	100
109 adidas Chile Ltda.	Santiago de Chile (Chile)	CLP	6.500.225	direkt	99
				4	1
110 adidas Colombia Ltda.	Cali (Kolumbien)	COP	10.567.722	direkt	100
111 adidas de Mexico S. A. de C.V. ⁶⁾	Mexico City (Mexiko)	MXN	69.826	direkt	100
112 adidas Industrial S. A. de C.V. ⁶⁾	Mexico City (Mexiko)	MXN	-	direkt	100
113 adidas Latin America S. A.	Panama City (Panama)	USD	4.817	direkt	100
114 3 Stripes S. A. (adidas Uruguay)	Montevideo (Uruguay)	UYU	967	direkt	100
115 adidas Corporation de Venezuela, S. A.	Caracas (Venezuela)	VEB	38.632	direkt	100

¹⁾ Teilkonzern adidas UK

²⁾ Teilkonzern Irland

³⁾ Teilkonzern USA

⁴⁾ Teilkonzern adidas-Salomon International Sourcing

⁵⁾ Teilkonzern Indien

⁶⁾ Teilkonzern Mexiko

⁷⁾ Teilkonzern Salomon-Taylor Made UK

⁸⁾ Vier Gesellschaften wurden nicht in den Konzernabschluss der adidas-Salomon AG einbezogen.

⁹⁾ Gesellschaften ohne aktive Geschäftstätigkeit

¹⁰⁾ Die dargestellten Zahlen beziehen sich auf die Nummerierung der jeweiligen Muttergesellschaft.

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.
ADR (AMERICAN DEPOSITARY RECEIPT) ///	Hinterlegungsscheine für ausländische Aktien, die von amerikanischen Banken ausgegeben werden und dem Inhaber Dividendenansprüche und sonstige Rechte, die im Zusammenhang mit der zugrundeliegenden 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 Unsponsored 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.	DSO (DAYS SALES OUTSTANDING) ///	Ein Finanzindikator, der das durchschnittliche Zahlungsziel bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen anzeigt. Dient auch als Indikator der Inkasso-Effizienz. Wird durch Multiplikation des Quotienten aus Forderungsbestand und Umsatzerlösen mit der Anzahl der Tage im betreffenden Zeitraum berechnet.
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.	DURCHVERKAUF ///	Zeitraum, in dem Produkte über den Einzelhandel an den Konsumenten verkauft werden.
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 zugrundeliegenden Geschäftstätigkeit.	EIGENE EINZELHANDELS-AKTIVITÄTEN ///	Von adidas selbst betriebene Einzelhandelsgeschäfte. Hierzu gehören Factory Outlets, Concept-Stores (z. B. Originals und Forever Sport Stores), e-Commerce und Shop-in-Shop Abteilungen.
BESCHAFFUNG ///	Management externer Lieferanten Produktion und Auslieferung von Endprodukten an unsere Kunden.	EIGENKAPITALQUOTE ///	Zeigt die Rolle des Eigenkapitals in der Finanzstruktur eines Unternehmens an. Sie errechnet sich aus dem Verhältnis des Eigenkapitals zur Bilanzsumme.
		EIGENKAPITAL-VERZINSUNG ///	Zeigt die Rentabilität eines Unternehmens im Verhältnis zum Eigenkapital an. Sie errechnet sich aus dem Jahresüberschuss in % des Eigenkapitals.
		ERGEBNISANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER ///	Anteile am Jahresergebnis, die nicht dem Konzern, sondern Konzernfremden zuzurechnen sind, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten.

FAIR VALUE ///	Betrag, zu dem Vermögenswerte zwischen Geschäftspartnern fairerweise gehandelt würden. Der Fair Value ist häufig identisch mit dem Marktpreis.	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.
FUNKTIONALE WÄHRUNG ///	Die Währung, in der ein Unternehmen den größten Teil seiner Geschäftstätigkeit abwickelt und seine Finanzergebnisse an die Muttergesellschaft oder die Investoren berichtet.	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. Siehe auch operatives kurzfristiges Betriebskapital.
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.	LAGERRÄUMUNGS- VERKÄUFE ///	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.
HEDGING ///	Eine Strategie zur Absicherung von Zins-, Währungs- oder Kursrisiken durch derivative Finanzinstrumente (Optionen, Swaps, Termingeschäfte usw.). Siehe natürliche Absicherungsmaßnahmen.	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.
IBA ///	Internationaler Boxverband („International Boxing Association“)	LOKALE PRODUKTION ///	Von adidas-Salomon Tochtergesellschaften für den einheimischen Markt lokal hergestellte Produkte.
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.	LPGA ///	Dachorganisation der professionellen Golf-Tour der Frauen („Ladies Professional Golf Association“)
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.		

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.	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.
MARKT-KAPITALISIERUNG ///	Der Gesamtmarktwert aller sich im Umlauf befindlichen Aktien einer Gesellschaft berechnet durch Multiplikation der Anzahl der Aktien mit dem aktuellen Börsenkurs.	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.
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.	OPTION ///	Finanzinstrument, das das Recht beinhaltet, einen bestimmten Vermögenswert (z.B. Aktien oder Devisen) zu einem bestimmten Preis (Strike Price) oder an oder vor einem bestimmten Datum zu kaufen (Call Option) oder zu verkaufen (Put Option).
METHODE DER LAUFENDEN EINMAL-PRÄMIEN (PROJECTED UNIT CREDIT METHOD) ///	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.	PGA ///	Dachorganisation der professionellen Golftour der Herren („Professional Golf Association“)
MI adidas ///	adidas Maßanfertigungsprojekt, welches dem Kunden die Möglichkeit gibt, seine eigenen, einzigartigen Schuhe zu kreieren, die in den Bereichen Funktionalität, Passform und Aussehen präzise an die individuellen Bedürfnisse angepasst sind. 2003 gibt es dieses Programm in Europa, Japan und USA für die Kategorien Running, Fußball, Tennis, Basketball (nur in USA) und Handball (nur in Europa).	PRIVATE PLACEMENT ///	Platzierung von Wertpapieren direkt bei institutionellen Investoren, wie Banken, Fonds, Versicherungsunternehmen, Pensionskassen und Stiftungen.
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.	PRODUKTLIZENZ-NEHMER ///	Unternehmen, die die Genehmigung haben, die Markennamen des adidas-Salomon Konzerns bei Herstellung und Vertrieb von Sportuhren, Sportbrillen, Körperpflegeprodukten und Parfüms zu benutzen.
NBA ///	Dachorganisation der nationalen amerikanischen Basketball-Liga („National Basketball Association“)	SEGMENTBERICHT-ERSTATTUNG ///	Veröffentlichung von Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in einzelnen Marken und Regionen (Segmenten). Sie ermöglichen Rückschlüsse auf die Entwicklung in den einzelnen Segmenten und deren Beitrag zum Konzernergebnis.
		SHAREHOLDER VALUE ///	Managementkonzept, das die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse auf eine stetige Steigerung des Unternehmenswerts für die Aktionäre ausrichtet.
		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.	VERTRIEBS-, VERWALTUNGS- UND ALLGEMEINE AUFWENDUNGEN ///	Aufwendungen für Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Logistik, zentrales Finanzmanagement und Verwaltung.
SPORTZUBEHÖR ///	Der Begriff umfasst alle Arten von Sportgeräten, die nicht zur Kleidung des Sportlers gehören wie Bälle, Skier oder Schläger.	VERZINSUNG DES EINGESETZTEN KAPITALS ///	Zeigt die Rentabilität des Unternehmens im Verhältnis zur Gesamtfinanzierung an. Errechnet sich aus der Division des Gewinns vor Steuern und Ergebnisanteilen anderer Gesellschafter, sowie vor Finanz- und außergewöhnlichem Ergebnis durch das betriebsnotwendige Kapital (definiert als Jahresdurchschnitt des Eigenkapitals einschließlich Ausgleichsposten für Ergebnisanteile anderer Gesellschafter und Finanzverbindlichkeiten, netto).
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.	VORLAUFZEIT ///	Zeitraum, den ein Produkt von der ursprünglichen Idee bis zur Markteinführung benötigt.
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ///	Prozess der Entwicklung, Herstellung und Lieferung von Produkten an Kunden.	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 zugrundeliegenden Aktie an Wert gewinnen. Wandelanleihen kombinieren damit die Vorteile von Aktien und von Anleihen.
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.	WTA ///	Dachorganisation der professionellen Tennis-Tour der Frauen („Women's Tennis Association“)
UMSATZKOSTEN ///	Kosten für Beschaffung und Herstellung von Produkten. Hierzu gehören Rohmaterial-, Herstellungs- und Lieferkosten, sowie Zölle und Kosten für die Auslieferung an unsere Vertriebsgesellschaften.	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.
VERMÖGENSDECKUNG I & II ///	Der Grad bis zu dem das langfristige Vermögen eines Unternehmens die Verschuldung deckt. Wird in Euro oder als Prozentsatz ausgedrückt. 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.	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.
VERSCHULDUNGSGRAD ///	Eine Kennzahl, die die Rolle von Fremdkapital innerhalb der Finanzierungsstruktur eines Unternehmens darstellt. Sie wird durch Division der gesamten Nettofinanzverbindlichkeiten durch das Eigenkapital ermittelt.		

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

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

adidas-Salomon SEGMENTINFORMATIONEN: SECHS-JAHRESÜBERSICHT in Mio. €

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

adidas-Salomon FINANZKENNZAHLEN IM ÜBERBLICK: ÜBERSICHT SEIT BÖRSENGANG

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

	2003	2002	2001	2000	1999	1998 ¹⁾	1997	1996	1995
Bilanzdaten in Mio. €									
Bilanzsumme	4.183	4.261	4.183	4.018	3.587	3.206	2.224	1.288	909
Vorräte	1.164	1.190	1.273	1.294	1.045	975	821	556	431
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögensgegenstände	1.335	1.560	1.520	1.387	1.234	1.026	592	418	288
Kurzfristiges Betriebskapital	1.433	1.445	1.485	1.417	1.096	-327	11	284	175
Nettofinanzverbindlichkeiten	946	1.498	1.679	1.791	1.591	1.655	738	174	208
Eigenkapital	1.356	1.081	1.015	815	680	463	717	489	295
Bilanzkennzahlen									
Eigenkapitalquote	32,4%	25,4%	24,3%	20,3%	19,0%	14,4%	32,2%	37,9%	32,4%
Eigenkapitalrentabilität ²⁾	19,2%	21,1%	20,5%	22,3%	33,5%	44,2%	33,0%	32,9%	42,5%
Verschuldungsgrad	69,8%	138,5%	165,5%	219,6%	234,0%	357,2%	103,0%	35,6%	70,6%
Anlagendeckung	96,1%	75,4%	77,8%	66,2%	54,9%	40,2%	92,1%	205,4%	174,4%
Vermögensdeckung I	197,6%	196,9%	209,3%	207,7%	183,4%	68,3%	98,4%	220,6%	197,5%
Vermögensdeckung II	108,3%	107,6%	105,9%	101,3%	99,5%	37,0%	47,9%	66,1%	55,6%
Umlaufintensität	66,3%	66,3%	68,8%	69,3%	65,5%	64,0%	65,0%	79,0%	81,4%
Liquidität ersten Grades	20,8%	5,5%	6,1%	7,7%	5,5%	2,2%	2,3%	5,9%	3,7%
Liquidität zweiten Grades	100,8%	99,1%	96,0%	90,4%	88,0%	35,9%	33,9%	51,2%	45,7%
Liquidität dritten Grades	187,4%	185,3%	187,4%	185,0%	171,5%	76,8%	91,1%	127,1%	122,1%
Informationen zur Aktie in €									
Unverwässertes Ergebnis je Aktie ²⁾	5,72	5,04	4,60	4,01	5,02	4,52	5,22	3,54	2,76
Operativer Cashflow	14,32	11,77	8,47	-0,23	7,24	2,64	0,88	2,26	1,48
Dividende je Aktie	1,00³⁾	1,00	0,92	0,92	0,92	0,84	0,84	0,56	0,13
Ausschüttungssumme (in Tausend)	45.454	45.423	41.721	41.721	41.721	38.093	38.093	25.396	5.797
Anzahl der Aktien am Jahresende (in Tausend)	45.454	45.423	45.349	45.349	45.349	45.349	45.349	45.349	45.349
Aktienkurs am Jahresende	90,30	82,30	84,30	66,00	74,55	90,91	118,88	68,00	38,60
Jahreshöchstkurs	91,36	88,95	84,30	73,10	103,00	167,96	139,51	75,67	40,14
Jahrestiefstkurs	69,53	64,28	47,70	49,81	67,90	80,73	66,47	38,86	35,92
Mitarbeiter									
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende	15.686	14.716	13.941	13.362	12.829	12.036	7.993	6.986	5.730
Personalaufwand (in Mio. €)	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 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

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.

KONZEPT UND DESIGN
häfelinger+wagner design, münchen

FINANZKALENDER 2004

29. JANUAR /// VERÖFFENTLICHUNG DER VORLÄUFIGEN ERGEBNISSE 2003
PRESSEMITTEILUNG
10. MÄRZ /// VERÖFFENTLICHUNG DER JAHRESERGEBNISSE 2003
VERÖFFENTLICHUNG GESCHÄFTSBERICHT 2003
ANALYSTEN- UND BILANZPRESSEKONFERENZ
PRESSEMITTEILUNG, CONFERENCE CALL MIT ANALYSTEN UND WEBCAST
5. MAI /// VERÖFFENTLICHUNG DER ERGEBNISSE DES 1. QUARTALS 2004
PRESSEMITTEILUNG, CONFERENCE CALL MIT ANALYSTEN UND WEBCAST
13. MAI /// HAUPTVERSAMMLUNG IN FÜRTH, BAYERN
WEBCAST
14. MAI /// DIVIDENDENZAHLUNG¹⁾
4. AUGUST /// VERÖFFENTLICHUNG DER HALBJAHRESERGEBNISSE 2004
PRESSEMITTEILUNG, CONFERENCE CALL MIT ANALYSTEN UND WEBCAST
3. NOVEMBER /// VERÖFFENTLICHUNG DER 9-MONATSERGEBNISSE 2004
PRESSEMITTEILUNG, CONFERENCE CALL MIT ANALYSTEN 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

