

# Adidas – mehr Nachhaltigkeit wäre möglich



**Eine Konzernstudie des Dachverbands  
der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre**

Mai 2010

**„Wir bekennen uns zu verantwortungsvoller Unternehmensführung und nutzen unsere Nachhaltigkeitserklärung und die Missionen unseres Unternehmens in den Bereichen Sozial- und Umweltangelegenheiten, Human Resources und gesellschaftliches Engagement, um dieses Ziel zu erreichen.“**

Adidas Vision und Governance<sup>1</sup>

**Zum Titelfoto: Seit Mai 2005 kämpfen die ArbeiterInnen von „Hermosa Manufacturing“ in El Salvador für ihre Rechte. Bis zur Fabrikschließung im Mai 2005 haben sie für Markenkonzerne genäht, u.a. für Adidas und Reebok. Nachdem sie im April 2005 eine Gewerkschaft gegründet hatten, um sich gegen die schlechten Arbeitsbedingungen zu wehren, wurden sie suspendiert – ohne die gesetzlichen Abfindungen.**

Kampagne für Saubere Kleidung<sup>2</sup>

In der vorliegenden Konzernstudie wird untersucht, wie die Adidas AG ihre Aktivitäten bezüglich Nachhaltigkeit darstellt und inwieweit Anspruch und Wirklichkeit sich dabei decken.

Adidas: Fakten 2009

Umsatz	10,4 Mrd. €	Anzahl Länder mit Produktionsstätten	68
Gewinn nach Steuern	245 Mio. €	Anzahl Lieferanten	1.128
Mitarbeiter	39.596	Treibhausgas-Emissionen	2009: 58.870 t 2008: 49.970 t

Adidas arbeitet mit 1128 Lieferanten zusammen, die zu 69 % in Asien angesiedelt sind (27 % in China), zu 15 % in Süd- und Mittelamerika, zu 16 % in Europa, dem Mittleren Orient und Afrika.<sup>3</sup> Adidas betreibt 13 eigene Fabriken, darüber hinaus gibt es 41 Lizenznehmer, die in 288 Fabriken in 44 Ländern fertigen.<sup>4</sup>

Die **ökonomische Logik dieses Lieferanten-Netzwerks** ist bekannt: Durch die Produktion in so genannten Entwicklungsländern kann deren niedriges Lohnniveau genutzt werden. Nicht nur Löhne sind weit unter dem Niveau der reichen Länder, sondern auch die Arbeits- und Lebensbedingungen. Das führt immer wieder zu Skandalen, weil viele Kunden in den entwickelten Ländern nicht mit einer übermäßigen Ausnutzung der Differenz der Lebenssituationen einverstanden sind. Seit Anfang der 90er Jahre verpflichten die Markenartikel-Hersteller ihre Lieferanten auf Standards der Entlohnung und der Arbeits- und Umweltbedingungen. Die Einhaltung dieser Standards wird durch ein Heer von Sozialauditoren kontrolliert.

Die **gesellschaftliche Logik** verdient Beachtung: Die Käufer der Adidas-Produkte – die vorwiegend in den reichen Ländern zu finden sind – werden zu Nutznießern eines Austauschs zwischen Ländern mit unterschiedlichen Lebensniveaus. Ein Teil der Konsumenten reagiert empfindlich und mit Kaufablehnung auf Informationen über extreme Ausbeutung wie niedrige Löhne, lange Arbeitszeiten, Lohnbetrug. Sie wollen nicht zu Komplizen von menschenunwürdigen Geschäftspraktiken werden. Wenn faire Löhne auf lokalem Niveau gezahlt und die Arbeitsbedingungen menschenwürdig gestaltet werden, ist die Verlagerung der Produktion in

<sup>1</sup> [http://www.adidas-group.com/de/sustainability/vision\\_and\\_governance/default.aspx](http://www.adidas-group.com/de/sustainability/vision_and_governance/default.aspx)

<sup>2</sup> [http://www.saubere-kleidung.de/ccc-10\\_eilaktionen/ccc-11-02\\_af\\_adidas\\_hermosa\\_el-salvador.html](http://www.saubere-kleidung.de/ccc-10_eilaktionen/ccc-11-02_af_adidas_hermosa_el-salvador.html)

<sup>3</sup> Vgl. Adidas Sustainability Review 2009 (im Folgenden kurz SR 2009), S. 43.

<sup>4</sup> Vgl. SR 2009, S. 48.

die Entwicklungsländer ein großer Vorteil für die Arbeitskräfte. Sie erhalten Zugang zu Einkommen und Know-how und können ihre wirtschaftliche und soziale Lebenssituation allmählich verbessern. Das ist die Chance der Globalisierung.

**Die ökonomische Logik führt jedoch, wenn sie nicht durch einen gewollten Werterahmen zivilisiert wird,** zu einem Druck auf die Löhne und damit zu einem Druck auf die Lebensbedingungen derjenigen, die die Produkte herstellen. Es kommt dann nicht zu einer wirtschaftlichen und sozialen Verbesserung, sondern im Gegenteil zu einer „Race to the Bottom“. Daher ist es wesentlich, in den Käufer-Ländern, bei den Konsumenten, die Einsicht zu stärken, dass die Löhne und Arbeitsbedingungen in den Entwicklungsländern eine gesellschaftliche Prosperität ermöglichen müssen. Die Hersteller und Markenfirmen, die in Entwicklungsländern produzieren (lassen), müssen neben dem ökonomischen Kalkül bei ihren Entscheidungen die Kriterien der Fairness und der Verbesserung der Lebensumstände vor Ort beachten. Vielen Käufern der Produkte ist dieser Zusammenhang nicht klar oder auch gleichgültig. Die Markenartikel wissen jedoch aus leidvoller Erfahrung, dass erhebliche Image-Verschlechterungen drohen, wenn Missstände in der Lieferkette publik werden. Denn ein Teil der Kunden beachtet diese Zusammenhänge eben doch. **Die zivilisatorische Seite der Globalisierung käme allerdings schneller voran, wenn nicht nur die Kunden dafür sensibel wären, sondern wenn die Regisseure dieses Austausches, die Top-Manager der Markenartikel-Firmen, die Perspektive der gesellschaftlichen Entwicklung ebenso voranbringen würden wie die wirtschaftliche Profit-Logik.**

Der Leitung von Adidas sind diese Zusammenhänge bewusst und sie hat den Anspruch, auf der Seite des gesellschaftlichen Fortschritts zu stehen: „Unser Ziel ist klar: die Leistung unseres Konzerns und unserer Beschaffungskette in den Bereichen Umwelt und Soziales erhöhen und damit das Leben der Menschen verbessern, die unsere Produkte herstellen [...]. Wir sind verantwortlich für unsere betrieblichen Aktivitäten. Dies bezieht sich insbesondere auf die Art und Weise, wie und unter welchen Bedingungen unsere Produkte hergestellt werden. Durch unser Handeln können – und sollten – wir das Leben der Beschäftigten in unseren Zulieferfabriken verbessern.“<sup>5</sup>

„Für den Adidas-Konzern bedeutet dies, umweltfreundliche Produkte zu entwickeln sowie die Umweltauswirkungen unserer internen Abläufe und in unserer Beschaffungskette zu reduzieren. Es geht darum, Arbeitsplatzstandards für unsere Zulieferer zu schaffen und sie beim Einhalten fairer, sicherer und gesunder Bedingungen in ihren Fabriken zu unterstützen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist jedoch auch, für das Wohl und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten unserer eigenen Mitarbeiter zu sorgen, die das größte Kapital des Konzerns darstellen. Darüber hinaus möchten wir einen Beitrag in den Gemeinden leisten, in denen wir tätig sind.“<sup>6</sup>

**Adidas akzeptiert neben der ökonomischen Logik ganz klar gesellschaftliche Bedürfnisse in den Entwicklungsländern und in den Käufer-Ländern.** Das ist anerkennenswert. Der hauptsächliche Ansatz, humane Produktionsbedingungen zu „gewährleisten“, sind **Sozialstandards**, die auf internationalen und nationalen Abkommen und Gesetzen basieren, zu deren Einhaltung die Lieferanten vertraglich verpflichtet werden und deren Umsetzung durch **Kontrollen (Sozialaudits)** überprüft wird. Dies scheint u.a. deshalb nötig, weil es in den Produktionsländern zum Teil keinen schützenden Gesetzesrahmen gibt, häufiger aber Durchsetzungskraft bzw. der politische Durchsetzungswillen fehlt. Zudem sind die Selbstorganisation der Beschäftigten und die Kraft der Initiativen der Zivilgesellschaft schwach entwickelt – das hat Ursachen in Lebensstandard, Kultur, Bildung und Rechtssystem.

---

<sup>5</sup> [http://www.adidas-group.com/de/sustainability/vision\\_and\\_governance/default.aspx](http://www.adidas-group.com/de/sustainability/vision_and_governance/default.aspx)

<sup>6</sup> [http://www.adidas-group.com/de/sustainability/vision\\_and\\_governance/sustainability\\_principles/default.aspx](http://www.adidas-group.com/de/sustainability/vision_and_governance/sustainability_principles/default.aspx)

Adidas hat 2009 ca. 1.600 Firmen besucht und davon ca. 1.500 auditiert. Dafür wurde ein Team von ca. 60 Mitarbeitern aufgebaut, das Social and Environmental Affairs (SEA) Team. Zusätzlich werden Audits durch externe Experten beauftragt.<sup>7</sup> Die Wirkung von Sozialaudits ist jedoch umstritten. Untersuchungen führen zum Ergebnis, dass Verbesserungen von Arbeitsbedingungen bei Lieferanten, sich kaum auf die Auditprogramme zurückführen lassen.<sup>8</sup> Audits sind somit von der Methodik her nicht nur ungeeignet, die gewünschten Ziele stabil und langfristig zu erreichen, sie sind zudem auch noch so kosten- und ressourcenintensiv, dass sie nicht adäquat durchgeführt werden können und sie ignorieren häufig lokale Rahmenbedingungen. Dies ist Adidas durchaus klar: „When we are auditing factories, we come across falsified records and workers who have been coached to say ‘the right thing’. We encounter a high turnover of staff in senior positions in factories, which means our efforts to train people have been wasted or that efforts to fix problems will not last. And we face the problem of a lack of time and resources to get around all our factories and inconsistencies in the quality of the monitoring.“<sup>9</sup>



Will in China Marktführer werden, sich aber nicht in moralische Haftung nehmen lassen: Adidas-Vorstandsvorsitzender Herbert Hainer



Fordert Arbeitsplätze für die entlassenen Hermosa-MitarbeiterInnen bei anderen Adidas-Produzenten in El Salvador: Maik Pflaum von der Christlichen Initiative Romero (CIR)

**Deshalb wird zunehmend das Prinzip der Unterstützung durch Wissenstransfer wichtig.** Trainingsmaßnahmen bauen die Kompetenz der Lieferanten auf, humane und umweltfreundliche Produktionsbedingungen zu schaffen. Adidas setzt auch auf diese Strategie: „The SEA Strategic Compliance Plan (SCP) is a three-year roadmap for a supplier’s compli-

<sup>7</sup> Vgl. SR 2009, S. 49.

<sup>8</sup> Vgl. Locke, R.; Qin, F. & Brause, A. (2006): *Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons from Nike*. MIT Sloan Working Paper, 4612-06

<sup>9</sup> SR 2009, S. 27.

ance activities. It is developed by SEA and the supplier, and is reviewed annually [...]. There are six activity chapters in the Strategic Compliance Plan. The first defines the supplier's management commitment to fair, healthy and safe working conditions. The second looks at the management systems for Human Resources („HR“) and Health, Safety & Environment („HSE“). The third focuses on communications between workers and managers. The fourth defines the compliance training for workers and management. The fifth looks at the clarity and honesty of the supplier's reporting to SEA, and the final chapter defines the timeliness and effort by the supplier in completing corrective action plans.”<sup>10</sup>

Es fanden 216 Trainingsmaßnahmen mit 2.380 Teilnehmern statt. Adidas hat 160 Lieferanten, die in diesem Projekt mitarbeiten.<sup>11</sup> Programme wie dieses sind auch von den Lieferanten gewünscht. Im Protokoll eines Workshops mit Lieferanten ist erkennbar, dass von Adidas Investment in Bildung, technische Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung umweltfreundlicher Produkte und Produktionsbedingungen gewünscht wird. „[...] suppliers are also looking for more investment by adidas in China on the environmental front with more communication of expectations to suppliers and a clear roadmap for long term education with a time table. Suppliers are also looking for increased leadership from adidas on the standardization of KPIs [Key Performance Indicator; d. Autor] and integration of different schemes, expert technical advice on technical innovations for energy-savings, working with other stakeholders, including the government, to develop greener materials [...]”<sup>12</sup>

**Die Lieferanten sind empfänglich für die Anforderungen von Adidas und wünschen mehr Kompetenz-Transfer**, oft auch über die alleinige Umsetzung von Mindeststandards hinaus. Bisher liegt der Schwerpunkt der Qualifizierungsprojekte von Adidas, wie auch bei den meisten anderen Unternehmen, auf der Umsetzung der Sozialstandards und dem „Bestehen“ der Sozialaudits. Die Stärkung zivilgesellschaftlicher und demokratischer Strukturen und Prozesse, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer in die Lage versetzt die sozialen Konflikte eigenständig zu lösen, müsste künftig stärker betrieben werden. Die Fair Labor Association (FLA), in der Adidas Mitglied ist, arbeitet in diese Richtung und führt vergleichbare Projekte u.a. in Bangladesch durch.<sup>13</sup> Ein zunehmendes Investment in den Kompetenzaufbau des Lieferanten-Netzwerks und deren Mitarbeiter wäre im Sinne des Anspruchs, „die Leistung unseres Konzerns und unserer Beschaffungskette in den Bereichen Umwelt und Soziales [zu] erhöhen.“<sup>14</sup>

In dem oben zitierten Workshop gab es eine weitere Anregung: „[...] and even taking one of the factories in the Better Place program as pilot factory and sharing the results with other suppliers.” Better Place ist eine grüne Produktlinie, die Adidas neu entwickelt. Die Idee ist brilliant: Adidas könnte in einer Pilot-Fabrik umweltfreundliche Werkstoffe und Produktionsverfahren einsetzen und zur Reife bringen und diese Erfahrungen mit den übrigen Lieferanten teilen.

Diese Idee könnte auch angewendet werden auf die soziale Seite der Fabrik. **Adidas könnte in einer oder mehreren Fertigungsstätten in Entwicklungsländern soziale Fortschritte vorantreiben** und z.B. die Arbeitsbedingungen verbessern, faire Löhne zahlen und erforschen, wie das auf Produktivität und Profitabilität wirkt. Die Mitarbeiter könnten durch partizi-

---

<sup>10</sup> SR 2009, S. 54.

<sup>11</sup> SR 2009, S. 49.

<sup>12</sup> <http://www.adidas->

[group.com/de/sustainability/assets/stakeholder\\_reports/Asia\\_Stakeholder\\_Report\\_Hong\\_Kong\\_April\\_2009.pdf](http://www.adidas-group.com/de/sustainability/assets/stakeholder_reports/Asia_Stakeholder_Report_Hong_Kong_April_2009.pdf)

<sup>13</sup> Vgl. hierzu: [http://www.fairlabor.org/what\\_we\\_do\\_special\\_projects\\_d4.html](http://www.fairlabor.org/what_we_do_special_projects_d4.html)

<sup>14</sup> <http://www.adidas->

[group.com/de/sustainability/vision\\_and\\_governance/corporate\\_missions/default.aspx](http://www.adidas-group.com/de/sustainability/vision_and_governance/corporate_missions/default.aspx)

pative Qualifizierungsmodelle unterstützt werden, ihre Interessen zu äußern und zunehmend selbständig zu vertreten.<sup>15</sup> In Ländern ohne Recht auf Vereinigungsfreiheit würde dies einen enormen sozialen Fortschritt bedeuten.

Wirksame soziale Verbesserungen werden ab einem bestimmten Niveau auch zu höheren Preisen der Produkte führen müssen. **Auf dieser Seite der Wertschöpfungskette ist Adidas als Markenartikler aufgefordert, die Mentalität ‚Geiz ist geil‘ in den Käufermärkten durch alternative Angebote zu zivilisieren.** Es gibt Kunden, die grüne Produkte bevorzugen und dafür höhere Preise akzeptieren. Gleichmaßen sind Kunden bereit, für humane Arbeitsbedingungen angemessene Mehrkosten zu übernehmen. Better Place sollte nicht nur für ökologisch innovative Produkte stehen, sondern könnte auch soziale Innovationen verkörpern. Diese fortschrittlichen Produkte müssen mit Marketing-Kampagnen angeboten werden, die das öko-soziale Engagement der Kunden ansprechen, wecken und verstärken. Damit würde Adidas sich als Unternehmen positionieren, dem gesellschaftlicher Fortschritt wichtig ist und die ökologischen und sozialen Innovationen würden die Branche durchgängig beeinflussen – vom Sweatshop-Mitarbeiter bis zum saturierten „Lifestyle of Health and Sustainability“ (LOHAS)-Kunden. **Adidas hat die Chance, pionierhaft zu zeigen, wie Wertschöpfungsketten gestaltet werden müssen, die durch den Austausch zwischen reichen und armen Ländern die Situation der armen Länder verbessern.** Dadurch könnte Adidas die Spielregeln verändern wie Muhammad Yunus mit seinen Mikrokrediten oder Toyota mit dem Prius.

Ein anderer wichtiger Weg zur Verbesserung der Lebensverhältnisse in den Entwicklungsländern wird von Adidas bereits beschritten: die **Zusammenarbeit mit Wettbewerbern** in der Multistakeholder-Initiative Fair Labor Association. „In 2009, FLA activities included 4 independent external monitoring visits. 4 factories participated in FLA 3.0 exercises and 1 factory received an external verification visit. Seven factories participated in four FLA special projects in Asia, EMEA and Central America.“<sup>16</sup> Denn **nur wenn alle Wettbewerber ähnliche Standards praktizieren, entstehen gleiche Wettbewerbsbedingungen, die die marktwirtschaftliche Tendenz zur Verbilligung der Löhne und Verschlechterung der Lebensbedingungen verhindern können.**

Initiativgruppen der Zivilgesellschaft zweifeln am Willen der Firmen, für die Verbesserung der Lebensbedingungen in den armen Ländern einzutreten. Sie verweisen auf Löhne unterhalb des lokalen Existenzminimums, Arbeitszeiten, Unterbringung und Arbeitsbeziehungen, die mit der Menschenwürde nicht vereinbar sind. Diese Tatsachen sind unbestreitbar. Es ist bedauerlich, dass die Firmen von NGOs auf diese Umstände aufmerksam gemacht werden müssen. **Es ist immer noch wenig eigener Antrieb der global tätigen Markenartikler zu spüren, mit der Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten in die Entwicklungsländer auch die Verbesserung der Lebenslage der Menschen dort voranzubringen.** Dennoch ist ein Modell setzendes Verhalten einzelner Firmen möglich, eine Kundenbasis, die mitzieht, ist vorhanden, und somit kann Adidas die bisher erkennbaren Ansätze getrost verstärken. Adidas kann sich an die Spitze der Unternehmen setzen und mit ethischem Engagement im Wettbewerb punkten. Das ist ein Win-Win-Win-Win Ansatz (für Adidas, die Beschäftigten, die Kunden plus der Ausstrahl-Wirkung in die Branche).

Dieser Ansatz kostet Mut, Mühe, Investment und zähe Ausdauer. Er ist eine unternehmerische, mit Risiken verbundene Entscheidung, aber wie bei anderen großen Projekten können auch hier kleine besonnene Schritte und Pilot-Projekte den Weg ebnen.

---

<sup>15</sup> Vgl. hierzu: [http://www.fairlabor.org/what\\_we\\_do fla\\_3.0\\_c1.html](http://www.fairlabor.org/what_we_do fla_3.0_c1.html)

<sup>16</sup> SR 2009, S. 55.



Bessere Arbeitsbedingungen als im Sweatshop: Adidas-Laden in Berlin



Alles im grünen Bereich? Die Adidas-Firmenzentrale im fränkischen Herzogenaurach

**Adidas zeigt gute Ansätze und ist im Vergleich der Wettbewerber eine der öko-sozial engagierteren Firmen. Dennoch zeigen sich auch bei Adidas Halbherzigkeiten.** Die werden am besten deutlich im Beitrag des Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer im Nachhaltigkeitsbericht auf Seite 4: „We provided intensive support to those suppliers who were forced to downsize their factory operations as a consequence of the financial crisis. We counseled factory owners on how they should properly look after their workforce.“ Adidas erwartet von Lieferanten, dass sie das SEA-Team über Abbau-Pläne informieren. Wie viele Lieferanten haben das getan? Was hat Adidas unternommen, um Schäden von Mitarbeitern abzuwenden, die nicht angemessen behandelt wurden, z.B. deren Löhne nicht voll ausgezahlt wurden? Weiter heißt es: „Under both the adidas and Reebok brands we have launched new ranges where the products are made of environmentally-improved materials such as organic cotton, recycled polyester and reused rubber.“ Wie hoch ist der Anteil an nachhaltigen Produkten und wie sieht das in Umsatzanteilen aus? Die gute Absicht ist anerkennenswert, aber die Glaubwürdigkeit des Unternehmens wächst mit dem Anteil grüner Produkte am Geschäft. Und „based on rigorous environmental assessments we set group-wide targets to reduce the company’s own environmental footprint by 2015. We have targets for energy consumption, carbon emissions, water, waste and travel.“ Der Weg zur Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert. Von 2008 zu 2009 haben die Ressourcen-Verbräuche z.T. erheblich zugenommen. (Veränderungen von 2008 zu 2009: „Gesamtenergieverbrauch (MWh) 132.000 zu 147.000, Treibhausgasemissionen (in t) 50.000 zu 59.000, Wasserverbrauch (in m<sup>3</sup>) 257.000 zu 267.000, Abfall (t) 3.900 zu 2.900 (einzige Ausnahme in die richtige Richtung), Papier (t) 316 zu 664.“)<sup>17</sup> Was will Adidas künftig anders machen, um diese Trends zu verbessern?

„Through the Green Company Initiative we have further inspired our employees to act as green ambassadors and drive green thinking.“ Das wäre genauer auszuführen. Handeln die Mitarbeiter hier in Projekten im Auftrag der Geschäftsführung oder gibt die Geschäftsführung den Mitarbeiter die Initiative und die Ressourcen, um eigene Ideen zu verwirklichen? Im ersteren Fall handeln sie als Ausführende und die Erfolge wirken sich in den Zahlen aus, die hier schon diskutiert wurden. Im zweiten Falle wären Informationen zum Umfang und den Resultaten interessant, um dem Anspruch Gewicht beimessen zu können. Adidas berichtet von Volunteering-Projekten, in denen die Mitarbeiter durchschnittlich vier Stunden pro Jahr und Person engagiert sind – das sieht nicht sehr ‚inspired‘ aus.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Vgl. SR 2009, S. 64

<sup>18</sup> Siehe auch SR 2009, S. 64: Volunteering hours 10,808. On a full-time equivalent basis, our Group had 34,437 employees on December 31, 2009.

Glaubwürdigkeit beginnt beim Top-Management. Daher sind diese Aussagen auf Substanz und Wahrheitsgehalt zu überprüfen. Adidas scheint bemüht zu sein, in der Branche als eine der ‚guten‘ Firmen zu gelten, setzt sich aber nicht entschieden von der Branche ab. Wenn man in Betracht zieht, dass die Zulieferer für z.B. einen Schuh ohnehin nur fünf US-\$ erhalten, ist das Bestehen auf gesetzlichen Mindestlöhnen, das Missbräuche verhindert, eher knauserig und Adidas könnte es sich leisten, so genannte ‚Living Wages‘ zu bezahlen – Löhne, die den Lebensunterhalt einer Familie bezahlen.

Auf die Ursache der Halbherzigkeit weist dieses Zitat im Nachhaltigkeitsbericht auf Seite 9 hin: „This interest in how we do business is partly because we are made up of a collection of very visible brands. It means we are in the spotlight when ethical business issues are raised. That is a challenge but one we accept.“ **Solange das Engagement von Adidas nur gezeigt wird, weil die Firma als Markenartikler in der Öffentlichkeit sehr sichtbar ist, greift es zu kurz und bleibt defensiv, an Image-Pflege orientiert.** Eine wertorientierte Haltung der Firmenleitung wäre:

Wir beziehen Produkte aus Entwicklungsländern. Das gibt uns die Chance, mit der Kaufkraft der westlichen Länder die Lebensbedingungen in Entwicklungsländern ansatzweise zu verbessern. Diese Aktivitäten und Resultate veröffentlichen wir, um zur Nachahmung anzuregen.

Sollte sich der Adidas-Vorstand das nicht trauen, sei er auf den Claim der Adidas Better Place Werbung hingewiesen: **„Impossible is just a big word thrown around by small men who find it easier to live in the world they’ve been given than to explore the power they have to change it. Impossible is nothing.“**

## Impressum

**Autor der Studie:** Gerd Hofielen

**Mitarbeit:** Antje Kleine-Wiskott

**Fotos:** Christliche Initiative Romero (CIR)

**Layout und Fotomontage Titelseite:** Markus Dufner

**Herausgeber:**

Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre e.V.

Postfach 130335, 50497 Köln, Ebertplatz 12, 50668 Köln

Tel. 0221 / 599 56 47, Fax: 0221 / 599 10 24

dachverband@kritischeaktionaeere.de, www.kritischeaktionaeere.de