



Integrated Reporting bei adidas Ausgezeichnet mit dem ICV-Controlling-Nachwuchspreis 2016

von Selina Rogers und Roman Stoi



Selina Rogers hat mit der fachlichen Unterstützung von Prof. Dr. Roman Stoi die Konzeption des Integrated Reporting bei adidas selbstständig erarbeitet und dazu ein Template als Idealkonzept für die Umsetzung erstellt. An dieser Umsetzung war sie dann auch maßgeblich beteiligt, da sie nach Studienabschluss in die Abteilung Investor Relations übernommen wurde. Im nachfolgenden Beitrag wird gezeigt, was eine integrierte Berichterstattung auszeichnet und welche Schritte dazu bereits unternommen wurden.

Immaterielle Werte bestimmen den Erfolg

Unternehmerische Wertschöpfung basiert zunehmend auf immateriellen Ressourcen wie

etwa Mitarbeiterkompetenzen, Führungsstrukturen, Kundenbeziehungen oder Marken. **Diese immateriellen Werte werden damit zur Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, während materielles Vermögen an Bedeutung verliert.**¹ Viele Unternehmen verfügen bereits über beträchtliche immaterielle Werte,

ohne dies zu wissen oder ihren Stakeholdern zu zeigen. Bei börsennotierten Unternehmen verwendet man als Anhaltspunkt für die Bedeutung des immateriellen Vermögens den prozentualen Anteil des Buchwerts am Marktwert. Bei den 500 größten börsennotierten US-Gesellschaften fiel er, wie in [Abbildung 1](#) dargestellt,

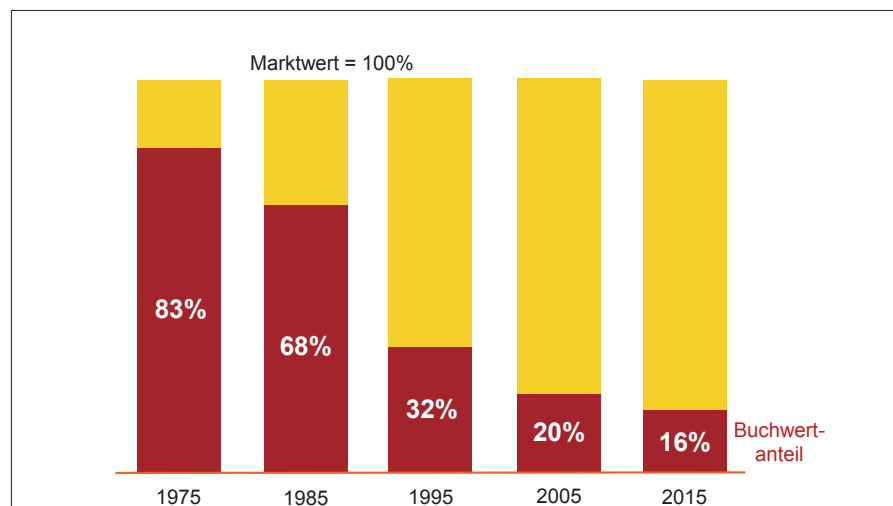


Abb. 1: Entwicklung des Buchwertanteils am Marktwert im S&P 500³

von 83 % im Jahr 1975 auf 16 % in 2015. Die Bilanz bildet offensichtlich einen wesentlichen Anteil des Unternehmenswerts nicht mehr ab. Die wirklichen Werttreiber bleiben damit verborgen, denn „not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted“².

Um zu wissen, welche Rolle diese immateriellen Ressourcen für die Steigerung des Unternehmenswerts spielen, sind sie systematisch zu identifizieren und messbar zu machen. Da eine monetäre Bewertung äußerst schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist, erfolgt diese Quantifizierung meist mithilfe mehrdimensionaler Kennzahlen. **Eine integrierte Berichterstattung umfasst deshalb sowohl materielle als auch immaterielle Faktoren** und soll zeigen, wie diese heute und in Zukunft den Unternehmenserfolg bestimmen.

Integrated Reporting liefert neue Einblicke

Das Integrated Reporting ist eine unter www.integratedreporting.org veröffentlichte Leitlinie zur weltweiten Neuausrichtung der Unternehmensberichterstattung des **International Integrated Reporting Committee (IIRC)**. Das IIRC ist eine private Initiative, die von einer Vielzahl an öffentlichen und privaten Institutionen unterstützt wird. Darunter sind u.a. das International Accounting Standards Board, das Financial Accounting Standards Board, Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen wie etwa Transparency International, Vorstände internationaler Großunternehmen, Wissenschaftler sowie Vertreter großer Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. Die Zusammensetzung des IIRC verdeutlicht den hohen Stellenwert, welches das Konzept für die globale Berichterstattung zukünftig aller Voraussicht nach einnehmen wird.

Das IIRC unterscheidet **sechs Kapitalarten**, welche den Einfluss unterschiedlicher Ressourcen auf die künftige Wertentwicklung eines Unternehmens quantifizieren sollen:⁴

- Das **Finanzkapital** (Financial Capital) umfasst sämtliche finanziellen Ressourcen.
- Das **Produktionskapital** (Manufactured Capital) besteht aus den Sachanlagen und ver-

sucht darüber hinaus die betrieblich genutzte öffentliche Infrastruktur wie etwa Straßen, Häfen, Brücken oder Müll- und Kläranlagen zu quantifizieren.

- Das **Humankapital** (Human Capital) entsteht durch das Wissen, die Fach- und Sozialkompetenz, die Motivation und das Potenzial der Mitarbeiter.
- Das **Strukturkapital** (Intellectual Capital) besteht aus dem geistigen Eigentum wie etwa Patenten, Rechten, Marken oder Software und dem Organisationskapital, welches die Leistungsfähigkeit der internen Organisation beschreibt. Das Organisationskapital umfasst die betrieblichen Prozesse, Innovationen, Standortmerkmale, Führungsqualitäten und die Unternehmenskultur.
- Das **Sozial- und Beziehungskapital** (Social & Relationship Capital) beinhaltet die Anzahl, Stärke und das wirtschaftliche Potenzial von Beziehungen und Partnerschaften in der gesamten Wertschöpfungskette. Hierzu zählen insbesondere Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern sowie Entwicklungs-, Service- und Vertriebspartnern.
- Das **Umweltkapital** (Natural Capital) quantifiziert die Nutzung ökologischer Ressourcen wie etwa Wasser, Land, Wälder oder Luft und deren Auswirkung auf die betriebliche Geschäftstätigkeit.

Die integrierte Berichterstattung soll zeigen, wie durch Kombination finanzieller, ökologischer und sozialer Aspekte das Unternehmen Wertsteigerungen in sämtlichen Kapitalarten für seine Finanzkapitalgeber sowie andere Stakeholder, wie etwa die Mitarbeiter oder Gesellschaft, erzielt. Hierfür werden Informationen über Strategie, Geschäftsmodell, Führung, Corporate Governance, betriebliche Leistungen und Zukunftsaussichten miteinander verzahnt. Die Darstellung des Geschäftsmodells und die Erklärung der Transformation der Produktionsfaktoren entlang der Wertschöpfungskette sollen den Prozess der Werterzeugung verdeutlichen. Beim Integrated Reporting wird also nicht

nur über finanzielle und materielle Ergebnisse berichtet, sondern auch die Veränderung der immateriellen Werte und die Auswirkungen der betrieblichen Tätigkeit auf sämtliche Kapitalarten dargestellt.

Integrated Reporting in der Praxis

Integrated Reporting ist seit der **Veröffentlichung des IIRC-Rahmenwerks im Dezember 2013** ein neuer Trend im Reporting. Diese neue Art der Berichterstattung verspricht eine transparente, wesentliche und dennoch umfassende Kommunikation mit den Stakeholdern.

Pioniere der integrierten Berichterstattung im deutschen Sprachraum sind die SAP AG, welche seit 2012 unter www.sapintegratedreport.com einen integrierten Online-Bericht erstellt und die EnBW AG, die 2014 zur integrierten Berichterstattung überging, nachdem sie bereits seit 2005 ihre Wissensbilanz veröffentlicht hatte.

Um zu einem Integrated Reporting zu gelangen, sind allerdings einige Hindernisse zu überwinden. Zwar enthält das Rahmenwerk des IIRC eine ausführliche Erläuterung des Konzepts, allerdings fehlen konkrete Implementierungshilfen, um dessen praktische Umsetzung in Angriff zu nehmen.

Der Weg zum Integrated Reporting ist wie in Abbildung 2 dargestellt ein Prozess mit mehreren Stufen. Nach dem Startschuss durch die Unternehmensführung geht es zunächst vor allem darum, ein integriertes Denken im Unternehmen zu fördern. Dies bedeutet, dass statt der strikten Trennung in Abteilungen und Divisionen die Zusammenarbeit und bereichsübergreifendes Engagement im Vordergrund stehen sollen. Dieses integrierte Denken bildet die Grundlage, um für das gesamte Unternehmen nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Hierfür muss sich das Unternehmen inten-



Abb. 2: Der Prozess des Integrated Reporting⁵



Abb. 3: Finanzbericht und Magazin der adidas Group 2015

siv mit seinen internen Abläufen, Stakeholdern und der Erfolgsmessung auseinandersetzen. Schlussendlich stellt der integrierte Bericht dann das Resultat der vorangegangenen Initiativen dar.

Status quo bei adidas

Auch in der Konzernzentrale von adidas in Herzogenaurach ist Integrated Reporting seit geraumer Zeit ein viel diskutiertes Thema. Bereits 2015 verkündete Finanzvorstand Robin J. Stalker auf einem Investorentag das Ziel, in absehbarer Zukunft integriert berichten zu wollen. Seitdem wurden erste Projekte initiiert und Maßnahmen ergriffen, um den Prozess des Integrated Reporting innerhalb der adidas Group zu implementieren. Als einer der weltweit führenden Sportartikelhersteller verspricht sich adidas vom Integrated Reporting eine Reihe von Vorteilen. Zum einen bietet es **die Möglichkeit, die gegenwärtige Finanzmarkt-kommunikation auf ein höheres Level zu bringen**. Da ein integrierter Bericht sich auf das Wesentliche konzentrieren soll, ist es möglich, dem Leser eine neue Perspektive auf das Unternehmen zu geben. Hierfür soll der Geschäftsbericht aussagekräftig sein

und nur relevante Inhalte präsentieren. Der integrierte Geschäftsbericht als Kommunikationsinstrument verringert Informationsasymmetrien und hat dadurch positiven Einfluss auf mögliche Investmententscheidungen potenzieller Anleger.

Neben diesen externen Effekten hat das Integrated Reporting **auch Auswirkungen auf das Unternehmen selbst**. Um Integrated Reporting zu praktizieren, sind zunächst die erforderlichen Grundlagen zu schaffen. Dazu zählen beispielsweise eine Unternehmenskultur, die bereichsübergreifende Initiative fördert oder ein Kennzahlensystem, das finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren in Beziehung setzt. Durch ein solches Rahmengerüst kann ein Unternehmen kontinuierlich sein Handeln und die strategische Stoßrichtung hinterfragen.

adidas befindet sich derzeit im Prozess des Integrated Reporting im Übergang vom integrierten Denken zur integrierten Entscheidungsfindung. Auch wenn somit der Geschäftsbericht 2015 noch kein vollständig integrierter Bericht ist, sind darin bereits zahlreiche Ideen umgesetzt, die den Weg zum Integrated Reporting deutlich machen.

Startschuss zum integrierten Bericht

Vor zwei Jahren ging adidas erstmals dazu über, den bis dato rein finanziellen Geschäftsbericht durch ein sog. Magazin zu ergänzen. Während der Finanzbericht unter dem Titel „How we create Value“ den klassischen Jahresabschluss beinhaltet, zeigt das Magazin „How we create the New“ die operative Umsetzung der Strategie. adidas macht darin deutlich, mit welchen konkreten Maßnahmen die strategischen Ziele der nächsten Jahre erreicht werden sollen. Beispiele sind die „Eroberung von Paris“ als einer der von adidas definierten „Key Cities“, in denen die Markenpräsenz deutlich verstärkt werden soll, die Zusammenarbeit mit jungen Designern oder der Beitrag einer schnellen Lieferkette zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Der aktuelle **Finanzbericht** informiert den Leser über wesentliche Ergebnisse in einer Form, die den Anforderungen des IIRC Rahmenwerks bereits recht nahe kommt. In prägnanter Weise werden Aspekte wie Strategie, Ressourcenallokation oder das externe Unternehmensumfeld thematisiert. Im Kapitel zur Konzernstrategie verdeutlicht das Unternehmen, welche Trends und Bedürfnisse in den nächsten Jahren bedeutenden Einfluss auf die gesamte Sportartikelbranche, das Unternehmen und sein Geschäftsmodell haben werden. Der Fokus liegt auf den drei Megatrends Digitalisierung, Urbanisierung und Individualisierung.

Darüber hinaus beschreibt das Unternehmen in **Abbildung 4** seine Konzernstrategie mit dem Titel „Creating the New“. Die drei strategischen Säulen Schnelligkeit, Städte und Open-Source basieren auf den genannten Megatrends. Zu jeder strategischen Säule werden konkrete Ziele erläutert und mit Kennzahlen messbar gemacht.



Abb. 4: Die adidas Strategie "Creating the New"

	Detraktor		Indifferent		Promotor		
	0	6	7	8	9	10	NPS

Abb. 5: Kundengruppierung beim Net Promoter Score⁷

- **Schnelligkeit:** adidas will bis zum Jahr 2020 die Hälfte seiner Produkte schneller auf den Markt bringen und die Zeit zwischen Entwurf und Verkauf eines Produkts deutlich reduzieren. Vorreiter ist bereits heute die adidas-Marke neo, bei der viele Produkte schon 45 Tage nach dem Entwurf im Verkauf sind. Derzeit werden rund 15 % der Produkte im Rahmen solcher Speed-Programme erstellt, zukünftig sollen es 50 % sein.
- **Städte:** adidas will seinen Net Promoter Score (NPS) und Marktanteil vor allem in den großen Metropolen der Welt steigern. **Der NPS wird regelmäßig ermittelt, indem adidas seine Kunden nach der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit der Marke an Freunde oder Kollegen befragt.** Die Antworten werden auf einer Skala von 0 (unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich) gemessen. Wie [Abbildung 5](#) zeigt, gelten Kunden mit einer geringen Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit als Detraktoren. Sie sind der Marke gegenüber wenig bis gar nicht loyal. Kunden zwischen 7 und 8 gelten als indifferent und hegen weder Markenzu- noch -abneigungen. Kunden zwischen 9 und 10 unterstützen dagegen die Marke aktiv als Promotoren. Der NPS ergibt sich als Promotorenüberhang aus der Subtraktion der prozentualen Anteile der Detraktoren von den Promotoren und liegt zwischen +100 % und -100 %.⁶ Der adidas Konzern, zu dem u.a. auch die Marken Reebok und TaylorMade gehören, sieht den NPS

und damit die Markenattraktivität als wesentlichen Schlüssel zur Wertsteigerung, nennt jedoch keine konkreten Zielwerte für den NPS oder Marktanteil.

- **Open-Source:** Im Fokus steht hier der Markenerfolg in den sozialen Netzwerken. So sollen 30 % der in den sozialen Medien über adidas geteilten Inhalte bis zum Jahr 2017 von den Internet-Nutzern selbst stammen. Zudem soll die Zahl der Nutzer, die mit den Marken von adidas in Kontakt treten, auf 250 Millionen steigen.

[Abbildung 4](#) zeigt den Einfluss der strategischen Säulen auf die Markenattraktivität. Kann der Kunde durch eine schnelle Lieferkette das gewünschte Produkt im Laden finden oder online am selben Tag erhalten, dann steigert das die Attraktivität der Marke. Ebenso, wenn die Marken von adidas bei den Top-Adressen in den weltweiten Metropolen vertreten sind. Auch Open-Source-Strategien können die Markenattraktivität verbessern. So sind Sondereditionen, wie etwa der mit dem Rapper Kanye West designte Modeschuh Yeezy Boost, meist in kurzer Zeit ausverkauft. Kunden, die von den adidas-Marken überzeugt sind, tragen somit erheblich zur Generierung von Umsatz, Marktanteilen und Marge bei.

Ebenfalls stellt adidas im Finanzbericht die elementaren Bestandteile seines Geschäftsmodells dar. Für den Leser eines integrierten Berichts soll deutlich werden, wie das Unterneh-

men mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen Wertsteigerungen erzielt und welche Geschäftsaktivitäten darauf Einfluss haben. adidas nennt als elementare Bestandteile seines Geschäftsmodells neben seinen Marken vor allem seine Unternehmenskultur, die flexible Beschaffungskette und die Nachhaltigkeit. Beispiele für ökologische Initiativen sind die Verwendung umweltfreundlicher Baumwolle oder das Recycling von Plastikabfällen aus dem Meer. adidas betont außerdem, dass Strategie und Geschäftsmodell nur erfolgreich sind, wenn diese von allen Mitarbeitern getragen werden. adidas hat dafür die in [Abbildung 6](#) dargestellte Mitarbeiterstrategie (People Strategy) ins Leben gerufen.

adidas sieht in dieser Mitarbeiterstrategie das Fundament, um die übergeordnete Konzernstrategie zu verwirklichen. Sie setzt sich aus unterschiedlichen Bausteinen zusammen, die das Arbeiten bei adidas prägen sollen. Dazu zählen unter anderem ein inspirierender Führungsstil, eine durch Kreativität, Zusammenarbeit und Selbstvertrauen gekennzeichnete Unternehmenskultur sowie ein individuelles Talent Management.

Das **Magazin** bietet dem Leser interessante Einblicke in das Unternehmen. Es ist kein reines Marketinginstrument, sondern stellt anhand von konkreten Beispielen dar, wie die Konzernstrategie umgesetzt werden soll. Somit ist es eine aussagekräftige Ergänzung zum Finanzbericht. Die Mischung aus Kurzreportagen und Informationsseiten liefert dem Leser einen Überblick zu den relevantesten Themen. Die Vorstände Roland Auschel und Eric Liedtke erläutern, mit welchen Aktivitäten die strategischen Ziele erreicht werden sollen und welche zentralen Themen das Unternehmen in den nächsten Jahren beschäftigen. So werden unter anderem Branchentrends und deren Wirkungen auf Marketing und Vertrieb ebenso thematisiert wie die Implementierung eines neuen Mindsets im Unternehmen.

Auf dem Weg zur Ziellinie

Das Rahmenwerk des IIRC fordert von einem integrierten Bericht, dass er sich **in seinen Aussagen auf das Wesentliche beschränkt**,



Abb. 6: Die People Strategy des adidas Konzerns

um dem allgemeinen Trend stetig wachsender Umfänge aufgrund irrelevanter Informationen entgegenzuwirken. Die Kunst beim Erstellen eines integrierten Berichts ist es, sowohl auf manche Inhalte zu verzichten, als auch ein umfassendes Bild über das Unternehmen zu zeichnen. Dies mag zunächst widersprüchlich erscheinen. Allerdings muss sich ein Unternehmen fragen, welche Themen für seine Stakeholder tatsächlich von Bedeutung sind, um keine Ressourcen zu vergeuden. Neben-sächlich sollte demzufolge den Bericht nicht unnötig aufblähen. **Auch adidas sieht in seinem derzeitigen Geschäftsbericht noch Potenzial, die Inhalte zukünftig weiter zu konzentrieren, um zu einer schlanken und relevanten Berichterstattung zu gelangen.**

Nach dem IIRC-Rahmenwerk kann das Integrated Reporting auch in Form mehrerer Berichte erfolgen. Derzeit erstellt adidas etwa neben seinem Geschäftsbericht auch einen Nachhaltigkeitsbericht. In einem integrierten Bericht soll dann gezeigt werden, welche Verbindungen zwischen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht bestehen und welche Wechselwirkungen zur Strategie und Performance daraus abzuleiten sind.

Dass adidas auf dem richtigen Weg ist, zeigt die Auszeichnung des letzten Geschäftsberichts durch das Wirtschaftsmagazin Bilanz als „Bester Geschäftsbericht 2015“. Kriterien waren vor allem die Transparenz in der Berichterstattung und die inhaltliche Gestaltung.

Fazit

Der Weg zum Integrated Reporting ist eher ein Marathon als ein Hundertmeterlauf. Das Rahmenkonzept des IIRC ist eine unverbindliche Leitlinie aus Berichtsprinzipien und Inhaltselementen, wobei die umfangreichen Ermessensspielräume die standardisierte Anwendung erschweren. Viele Fragen, wie etwa die Messung der Kapitalarten und damit die Quantifizierbarkeit der Wertsteigerung, sind noch offen.⁸

Essenziell sind die Analyse des eigenen Unternehmens und das Schaffen von Strukturen, die für den Prozess förderlich sind. So sollte klar sein, mit welchen Stakeholdern das Unternehmen in regelmäßigem Austausch steht und der Wert dieser Beziehungen erkannt werden. Dabei können sowohl positive als auch angespannte Beziehungen von Vorteil sein, denn durch den stetigen Kontakt können Bedürfnisse und Anforderungen, die Stakeholder an das Unternehmen haben, ermittelt werden. Dadurch kann ein Unternehmen schon frühzeitig erkennen, mit welchen Themen und Trends es künftig konfrontiert sein wird.

Darüber hinaus bedarf es für die Realisierung des Integrated Reporting verlässlicher Kennzahlen, die sowohl intern als auch extern kommuniziert werden können. Wichtig für den integrierten Bericht ist dabei die Kontinuität der Berechnung und Darstellung, sodass mehrjährige Vergleiche möglich sind. Zudem sind die Kennzahlen mit den Zielen der Unternehmensstrategie zu verzahnen, um den Stakeholdern den

Nutzen strategischer Maßnahmen deutlich zu machen.

Auch wenn das Integrated Reporting derzeit eine hohe Aufmerksamkeit und weltweite Unterstützung erfährt, bleibt abzuwarten, inwieweit sich die integrierte Berichterstattung in der Praxis bewährt und als internationaler Standard durchsetzt. Aussagen zur Strategie werden dabei vermutlich eher allgemein gehalten sein, denn kein Unternehmen wird freiwillig etwa seinen Konkurrenten detaillierte Einblicke in die Erfolgsfaktoren seines Geschäftsmodells geben. Dennoch wird die Aussagekraft der Berichterstattung für externe Adressaten durch das Integrated Reporting deutlich gesteigert. Dies lässt sich für die Unternehmen zur besseren Außendarstellung und damit auch zur Erhöhung der Attraktivität am Kapitalmarkt nutzen.

Literatur

adidas AG: How we create Value – adidas Group Geschäftsbericht 2015, Herzogenaurach 2016.

Cameron, W. B.: Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking, New York 1963.

Dillerup, R./Stoi, R.: Unternehmensführung – Management & Leadership, 5. Aufl., München 2016.

IIRC: Towards integrated reporting – Communicating Value in the 21st Century, London 2013.

Kajüter, P./Hannen, S.: Integrated Reporting nach dem Rahmenkonzept des IIRC. Anforderungen, Anwendung und offene Fragen, in: Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 14. Jg., Heft 2, 2014, S. 75-81.

Markey, R./Reichheld, F. F.: The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World, Boston 2011.

Ocean Tomo: 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value, Chicago 2015.

Fußnoten

¹ vgl. ausführlich Dillerup/Stoi, 2016, S. 877ff.

² Cameron, 1963, S. 13

³ vgl. Ocean Tomo, 2015

⁴ vgl. IIRC, 2013, S. 11f.

⁵ eigene Darstellung

⁶ vgl. Markey/Reichheld, 2011, S. 4ff.

⁷ vgl. ebenda, S. 7

⁸ vgl. Kajüter/Hannen, 2014, S. 80f.

Autoren



Selina Rogers

ist Assistant Manager im Investor Relations Team der adidas AG. 2015 beendete sie ihr Duales Studium, das sie bei der DHBW Stuttgart und der adidas AG absolvierte. In ihrer Thesis beschäftigt sie sich mit dem Konzept Integrated Reporting und gewann im November 2016 dafür den Controlling-Nachwuchspreis des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Prof. Dr. Roman Stoi

lehrt Unternehmensführung und Controlling an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart und ist wissenschaftlicher Leiter des Master of Science in Controlling & Consulting an der Steinbeis Hochschule Berlin.

E-Mail: roman.stoi@dhbw-stuttgart.de

