



*Chancen- und Risikobericht
Auszug aus dem Geschäftsbericht 2017*

CHANCEN- & RISIKOBERICHT

CHANCENBERICHT

Gesamtwirtschaftliche Chancen

Der ADLER-Konzern ist als einziger großer Anbieter der Modebranche konsequent auf die modischen Bedürfnisse der wachsenden Gruppe von Kundinnen und Kunden ab 55 Jahren fokussiert. Damit ist ADLER nicht nur klar positioniert, sondern profitiert auch von der demografischen Entwicklung in Deutschland und Europa: Die Zielgruppe, und damit das Umsatzpotenzial, wird in Zukunft weiter wachsen. Dieses starke Fundament wird durch eine behutsame Sortimentsergänzung gefestigt. Mit ihr spricht ADLER potenzielle Neukunden an, die in die Hauptzielgruppe hineinwachsen und so dem Geschäft weitere Impulse verleihen können.

Branchenbezogene Chancen

Aufgrund des dynamischen Branchenumfelds und des Strukturwandels im Textileinzelhandel hat ADLER sein Tempo für das organische und anorganische Wachstum kurzfristig reduziert. Der Fokus des ADLER-Managements liegt neben der Steigerung der Profitabilität durch Senkung der Kostenbasis und der Erhöhung der Effizienz auf der Neuausrichtung des Unternehmens und der Überprüfung der Unternehmensstrategie. Im Rahmen dieser Neuausrichtung wurden unter anderem die Zielkundengruppe und deren Marktpotenziale untersucht sowie die Produktstrategie, die Kanalstrategie und die Kommunikationsstrategie neu definiert.

Mit diesen und weiteren Maßnahmen wurden wichtige Schritte umgesetzt bzw. eingeleitet, um mittelfristig den geplanten Wachstumskurs auf einer stabilen und zukunftsfähigen Basis weiter zu verfolgen.

Unternehmensstrategische Chancen

Im Rahmen der Kanalstrategie setzt ADLER in Zukunft auf den Online-Shop als Bestandteil der Multi-Channel-Ausrichtung. Auf die zunehmende Bedeutung des Online-Handels und das geänderte Kaufverhalten seiner Kunden hat ADLER im Jahr 2010 mit dem erfolgreichen Aufbau des Online-Shops reagiert. Der Online-Shop wird seither kontinuierlich ausgebaut und optimiert, um den steigenden Ansprüchen der Konsumenten gerecht zu werden und das Einkaufserlebnis weiter zu verbessern. Durch die Verbindung von stationärem Handel und Online-Handel macht sich ADLER Cross-Selling-Effekte zunutze: Zum einen über das Click & Collect-System, bei dem online bestellte Ware in einem ADLER-Modemarkt abgeholt und zurückgegeben werden kann; zum anderen über so genannte RoPo-Effekte (research online, purchase offline). So zeigt die Auswertung des Nutzerverhaltens von über 10 Millionen Besuchern, dass Produkte online ausgewählt, aber anschließend in den stationären Modemärkten gekauft wurden. In beiden Fällen werden Kunden durch den Besuch eines Marktes zum Kauf weiterer Teile animiert, wodurch zusätzliche Umsätze generiert werden können.

Durch langjährige Erfahrung, ein großes Netzwerk zu Produzenten in Asien, Indien, der Türkei, Nordafrika und Osteuropa sowie auch durch die zunehmende Globalisierung kann ADLER Chancen bei der Beschaffung nutzen und seine Beschaffungsstrukturen und Einkaufskonditionen kontinuierlich verbessern. Ende 2017 wurden die Verträge mit den Einkaufsagenturen MSI in Hongkong und NTS in Hongkong gekündigt und mit Hermes-Otto International (HOI) in Hongkong eine neue Einkaufsagentur als zukünftigen strategischen Partner definiert. ADLER verspricht sich hierdurch ab 2019 eine Verbesserung der Lieferantenstruktur und des Warensortiments.

Zur Steigerung der Effizienz wurde 2017 der Unternehmensbereich Supply Chain Management implementiert, um Prozesse, Warenallokation und Abschriftenmanagement zu optimieren. Dabei wurde Ende 2017 der bestehende Vertrag mit dem bisherigen Logistikdienstleister BLG gekündigt und ein neuer Vertrag mit der Firma Meyer & Meyer abgeschlossen. Vom Wechsel des Logistikpartners erwartet ADLER eine besser planbare und kosteneffizientere Warenanlieferung und -verteilung beginnend 2019.

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

ADLER ist bei der Ausübung der geschäftlichen Tätigkeit einer Vielzahl von Risiken und Chancen ausgesetzt. Es besteht jederzeit das Risiko, dass geplante Ziele aufgrund von unvorhergesehenen Ereignissen oder negativen Marktentwicklungen nicht oder nur teilweise erfüllt bzw. aufgrund positiver Abweichungen (Chancen) übertroffen werden.

Das Chancen- und Risikomanagement bei ADLER ist daher ein Instrument des Managements zur frühzeitigen Identifizierung, Klassifizierung und Steuerung von Chancen und Risiken, um die Unternehmensziele kurz-, mittel- und langfristig zu erreichen und somit den Fortbestand des Unternehmens und dessen Ertragskraft zu sichern sowie den Unternehmenswert zu steigern.

Das Risikomanagementsystem (RMS) erstreckt sich grundsätzlich über sämtliche Bereiche des Unternehmens und seine Tochtergesellschaften. Als Risiken werden strategische sowie operative Faktoren, Ereignisse und Handlungen betrachtet, die wesentlichen Einfluss auf die Existenz und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens haben. Auch externe Faktoren wie die Wettbewerbssituation, die demografische Entwicklung und andere, die das Erreichen der Unternehmensziele gefährden könnten, werden erfasst und bewertet. Das Risikomanagementsystem umfasst strategische Entscheidungen des Vorstands genauso wie das Tagesgeschäft.

Die Organe des Konzerns haben sich Grundregeln für die Übernahme von Risiken gesetzt. Dazu gehört, dass ADLER gezielt unternehmerische Risiken eingehen kann, soweit die damit verbundenen Chancen eine Steigerung des Unternehmenswerts erwarten lassen.

Der Vorstand von ADLER trägt die Gesamtverantwortung für ein effizientes Chancen- und Risikomanagement innerhalb des ADLER-Konzerns. Der Risikobeauftragte koordiniert und definiert die Verantwortlichkeiten und Prozesse, schafft verbindliche Richtlinien und formale Regeln. Der Risikobeauftragte berichtet direkt an den Vorstand und einmal jährlich an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates.

Risiken werden grundsätzlich am Ort des Entstehens gemanagt. Jeder Fachbereichsvorgesetzte ist gleichzeitig Risikoverantwortlicher, da er in seiner Führungsverantwortung täglich bei seinen Entscheidungen und Handlungen zwischen Risiken und Chancen abzuwägen und den entsprechenden Umgang damit zu entscheiden hat.

Das Risikohandbuch ist zentrales Medium des RMS. In ihm werden die zentralen Themen des Risikomanagements im Unternehmen festgelegt. Dabei werden die Risikofelder, die Bewertung der Risiken sowie der organisierte Umgang mit ihnen definiert. Durch die Festlegung der Prozesskette für den Umgang mit Risiken sind deren schnelle Erkennung und die systematische Durchführung von Gegenmaßnahmen jederzeit gewährleistet.

Im operativen Alltag bedeutet Risikomanagement, zwischen der identifizierten Chance und dem Steuerungsaufwand für die damit verbundenen Risiken abzuwägen sowie die eingegangenen Risiken und deren Steuerungsmaßnahmen kontinuierlich zu überwachen. Um einen koordinierten Maßnahmeneinsatz zu ermöglichen, bedarf es klarer Verantwortlichkeiten und Gestaltungsrahmen. Insofern gehört das Risikomanagement zu den obersten Führungsaufgaben und wird regelmäßig verfolgt.

RISIKOERKENNUNG UND -ANALYSE

Die gesetzliche Anforderung an ein funktionierendes Risikomanagementsystem ist die möglichst vollständige Erfassung aller wesentlichen Risiken, also aller strategischen und operativen Faktoren, die Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, gibt es zwei zentrale Instrumente zur Risikoerkennung und deren Analyse.

Ziel der Risikoinventur ist die möglichst vollständige Erfassung sämtlicher Risiken in den Fachbereichen. Bei der erstmaligen Durchführung der Risikoinventur werden mögliche und bereits bekannte Risiken in Form eines Fragebogens erfragt und zusammen mit den Fachbereichsvorgesetzten ggf. ergänzt, analysiert sowie abschließend die Verantwortlichkeiten geklärt. Ziel der erstmaligen Durchführung der Risikoinventur ist neben der umfassenden Aufnahme von Risiken die Sensibilisierung des Risikobewusstseins der Führungskräfte, die Klärung von Verantwortlichkeiten sowie die Beratung über das Beseitigen oder die Steuerung von Risiken, wie z. B. die Installation von Kontrollinstrumenten. Getroffene Maßnahmen zur Risikobewältigung werden in geeigneter Form prozessbegleitend dokumentiert und ihre Effektivität vom Risikobeauftragten überwacht.

Nach der erstmaligen Durchführung der Risikoinventur wird diese regelmäßig halbjährlich in jedem Fachbereich durchgeführt und anhand der vom Risikobeauftragten gelieferten Fragebögen dokumentiert und zentral im Risikoinventar erfasst.

Das Risikoinventar stellt das zentrale Dokument dar, in dem das gesamte aus der Risikoinventur resultierende Risikoportfolio des Unternehmens festgehalten ist. Deshalb wird das Risikoinventar auch zu Berichtszwecken an den Vorstand bzw. die Muttergesellschaft genutzt. Da aus ihr die Risikosituation schnell, eindeutig und umfassend hervorzugehen hat, sind die erfassten Risiken knapp beschrieben, damit sie in übersichtlicher Form einem Risikofeld sowie einem Risikoverantwortlichen zugeordnet werden können. Das Risikoinventar wird jährlich aktualisiert.

Bei der Risikoanalyse werden die Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Einflussfaktoren und die Auswirkungen beurteilt. Das Bewertungsschema soll einfach und praktikabel sein. Ziel ist es nicht, eine möglichst genaue monetäre Einschätzung des Risikos zu geben, sondern vielmehr der Risikoinventur die Relevanz des angegebenen Risikos zu verdeutlichen.

RISIKOBERICHTERSTATTUNG

Die Risikoberichterstattung dient der permanenten Überwachung. Hierdurch wird sichergestellt, dass bestehende Risiken erfasst, analysiert und bewertet sowie risikobezogene Informationen in systematisch geordneter Weise an die zuständigen Entscheidungsträger weitergeleitet werden. Mithilfe von Indikatoren werden Risiken beobachtet und, bei Überschreiten von Schwellenwerten, wird das Management auf relevante Entwicklungen aufmerksam gemacht. Die Risikoberichte fassen die Ergebnisse der Risikoinventuren zusammen und werden für jede operative Gesellschaft einzeln und für den Konzern gesamt erstellt.

Im Rahmen des monatlichen Reportings nach HGB und IFRS werden, basierend auf dem Budget, Abweichungen überprüft und deren Auswirkungen auf die Zielerreichung prognostiziert. Als wichtige Kenngröße dienen dabei der Umsatz, die Aufwandspositionen und als Ergebnis das EBITDA. Daneben werden weitere KPIs wie Besucherfrequenz, Kaufabschlussquote, durchschnittlicher Warenkorb sowie Liquiditätsentwicklung und Entwicklung der Vorratsbestände und -bewertung zur Bewertung der Unternehmenslage herangezogen.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND POLITISCHE RISIKEN

Obwohl es zurzeit keine Anzeichen dafür gibt, kann sich die Konjunkturlage jederzeit verschlechtern. Dafür gibt es theoretisch wie praktisch zahlreiche Ursachen und Auslöser mit der Auswirkung, dass die Verbraucher ihren Konsum reduzieren oder auf einem geringeren Niveau halten. Eine deutliche Verschlechterung der Weltwirtschaftslage hätte auch negative Folgen für die Europäische Union und die Lage in den ADLER-Absatzmärkten. Der Eintritt der vorgenannten Risiken könnte die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des ADLER-Konzerns negativ beeinflussen.

MARKTRISIKEN

Geschäftsentwicklung und Wachstum des ADLER-Konzerns sind von der allgemeinen Entwicklung der Nachfrage im Bekleidungseinzelhandel sowie der ADLER-Kundenzielgruppe im Besonderen abhängig. Dabei ist die Nachfrageentwicklung im Heimatmarkt Deutschland, in dem der Konzern den überwiegenden Anteil des Umsatzes erwirtschaftet, von zentraler Bedeutung. Aber auch die übrigen Absatzmärkte Österreich, Luxemburg und die Schweiz haben für ADLER wirtschaftliches Gewicht. Die Nachfrage hängt wesentlich von der konjunkturellen Lage und dem Verbraucherverhalten ab.

Eine konjunkturelle Schwächephase in den Absatzmärkten von ADLER oder eine Verminderung des für Bekleidung verfügbaren Einkommens der ADLER-Kundenzielgruppe erhöhen das Risiko einer negativen Absatzentwicklung. Dies könnte einerseits zu verstärktem Preisdruck auf die von ADLER vertriebenen Waren und zu geringeren Margen führen. Andererseits können Einkommensverschiebungen bei ganzen Bevölkerungsgruppen dafür sorgen, dass Menschen, die früher teurer eingekauft haben, künftig ihren Bekleidungsbedarf bei ADLER decken.

Die Veränderung des Kaufverhaltens beispielsweise vom stationären zum Online-Handel erhöhen das Risiko einer negativen Absatzentwicklung bzw. Margenverschlechterung.

Angebots- und Nachfrageschwankungen bei Lieferanten oder auf Rohstoffmärkten können zu Lieferengpässen, Qualitätsmängeln sowie erhöhten Logistik- und Herstellungskosten führen. Diese können nicht oder nicht vollständig über höhere Preise kompensiert werden. ADLER begegnet solchen Risiken durch eine relativ breit diversifizierte Beschaffungspolitik bei gleichzeitiger Konzentration auf verlässliche Partner. Durch die gleichzeitige Expansion des Retail-Geschäfts wird eine höhere Flexibilität in den Margen gewährleistet und eine Kompensationsmöglichkeit von Preisschwankungen auf Zuliefermärkten geschaffen.

Länderrisiken bestehen hauptsächlich bei der internationalen Beschaffung. Darunter versteht ADLER mögliche volkswirtschaftliche, politische und andere unternehmerische Risiken im Ausland. Dem begegnet das Unternehmen durch die beschriebene Diversifizierung der Lieferantenstruktur. Im Vertrieb werden Länderrisiken kompensiert, indem die ADLER-Produkte ausschließlich in angrenzenden, deutschsprachigen Ländern mit stabilem ökonomischen und politischen Umfeld vertrieben werden. Wie für alle Unternehmen besteht eine Gefahr für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens durch mögliche terroristische Anschläge und Umweltkatastrophen.

Der wirtschaftliche Erfolg von ADLER beruht nicht zuletzt auf dem Markenimage der Dachmarke ADLER und ihrer langfristig starken Positionierung im Kundensegment der über 55-Jährigen. Daher genießen Schutz und Erhalt des Markenimages von ADLER höchste Priorität. Umgekehrt besteht theoretisch das Risiko, dass ADLER durch eigene falsche Entscheidungen oder Handlungen die Dachmarke beschädigt. Ein solcher Fall könnte die Wachstumsperspektiven des Unternehmens beeinträchtigen.

Aktuelle Trends in der Kundenzielgruppe erfasst ADLER schnell und setzt sie bedarfsorientiert in Design, Beschaffung und Vertrieb um. Sollte ADLER wichtige Trends verpassen und den Geschmack der Kunden verfehlen, könnte sich dies nachteilig auf die Wettbewerbsposition, die Wachstumschancen und die Profitabilität des Konzerns auswirken. Das gleiche gilt für die Preisstellung oder Produktentwicklung.

FINANZ- UND LIQUIDITÄTSRISIKEN

Die langfristige Unternehmensfinanzierung von ADLER wird durch die Verfügbarkeit eigener liquider Mittel und ausreichender Kreditorenzahlungsziele sichergestellt. Gleichwohl stehen dem Unternehmen genügend Kreditlinien zur Verfügung, um Liquiditätsengpässe auszuschließen. Durch die Unternehmensfinanzplanung mit wöchentlich rollierender Liquiditätsplanung ist sichergestellt, dass stets Liquiditätsreserven vorhanden sind. Aufgrund der verfügbaren Mittel und der zu erwartenden positiven Geschäftsentwicklung vermeidet ADLER das Risiko der Unterfinanzierung.

Das Unternehmen finanziert sich überwiegend über Eigenkapital. Daher ist ADLER nur bedingt von Zinsänderungen betroffen. Zinssicherungsgeschäfte werden nicht getätigt.

WÄHRUNGSRISIKEN

Direkte Währungsrisiken sind für ADLER kaum vorhanden, da Umsatz und Wareneinkäufe überwiegend in Euro erfolgen. Allerdings sind die Beschaffungsmärkte der Textilindustrie, die hauptsächlich in Asien liegen, generell am US-Dollar ausgerichtet. Indirekte Währungsrisiken bestehen darin, dass Importeure Währungsschwankungen, die aus der aktuellen Schwäche des Euro resultieren, über den Warenverkaufspreis an ADLER weitergeben. Damit ergibt sich für ADLER ein Margenrisiko, wie für alle anderen Textilunternehmen mit einem hohen Importanteil auch.

ADLER bezieht die Lieferware jedoch in der Regel zu vorab fixierten Preisen, auf denen die Verkaufspreiskalkulation aufsetzt.

ADLER bezieht Waren sowohl aus Europa als auch Fernost. Zu den innereuropäischen Bezugsquellen zählen mehr als 80 Lieferanten für verschiedene Modebereiche. Von keinem Lieferanten ist ADLER in einer Weise abhängig, dass die Umsatzentwicklung spürbar beeinträchtigt wäre. Bei Ausfall von Lieferanten stehen Ersatzquellen zur Verfügung. Der Warenbezug aus Fernost wird größtenteils über die METRO Sourcing International Limited (MSI) abgewickelt, welche als Einkaufsagent zwischengeschaltet ist. ADLER bedient sich über die MSI gebündelt aus einer Vielzahl von Herstellern. Es bestehen keine Abhängigkeiten oder größere Risiken bei Ausfall von MSI-Lieferanten. Für einen Teil der chinesischen Lieferanten bedient ADLER sich der Abwicklung durch die NTS Holding Limited.

WARENBEZUGSRISIKEN

Neben allgemeinen wie geografischen und politischen Risiken beinhalten Lohnerhöhungen in aufstrebenden Regionen und steigende Rohstoffpreise stets das Risiko steigender Produktionskosten und damit geringerer Margen. Der ADLER-Konzern reagiert darauf mit einer margenbasierten Kollektionsplanung, um eine frühzeitige Reaktion auf steigende Produktionskosten zu ermöglichen. Negative Auswirkungen auf die Rohermarge werden durch den Ausbau und die fortgesetzte Professionalisierung des operativen Geschäfts, unternehmensweite Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, die Verbesserung des Materialeinsatzes sowie eine konsequente Umsetzung der Preispolitik verringert.

BEURTEILUNG DER RISIKEN DURCH DEN VORSTAND

Einzelne oder aggregierte Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, sind nach derzeitiger Informationslage nicht erkennbar.

INTERNES KONTROLL- & RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem (IKS), bezogen auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess (Bericht gemäß §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 2 Nr. 5 Handelsgesetzbuch (HGB))

Das Interne Kontroll- und Risikomanagementsystem hat geeignete Strukturen und definierte Prozesse, die in der Organisation verankert sind. Es ist so konzipiert, dass eine zeitnahe, einheitliche und korrekte buchhalterische Erfassung aller geschäftlichen Prozesse und Transaktionen gewährleistet ist. Zur Konsolidierung der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen stellt IKS bei ADLER sicher, dass verpflichtende gesetzliche Normen, Rechnungslegungsvorschriften und interne Anweisungen zur Rechnungslegung eingehalten werden. Änderungen darin werden fortlaufend bezüglich Relevanz und Auswirkungen auf den Konzernabschluss analysiert und gegebenenfalls in die konzerninternen Richtlinien und Systeme integriert.

Der zentrale Finanzbereich ist bei ADLER neben der aktiven Unterstützung aller Geschäftsbereiche und Konzerngesellschaften auch für die Erarbeitung und Aktualisierung von einheitlichen Richtlinien und Arbeitsanweisungen für rechnungslegungsrelevante Prozesse verantwortlich. Neben festgelegten Kontrollmechanismen bestehen die Grundlagen des IKS aus systemtechnischen und manuellen Abstimmungsprozessen, der Trennung zwischen ausführenden und kontrollierenden Funktionen sowie der Einhaltung von Richtlinien und Arbeitsanweisungen.

Die Abschlüsse der ausländischen Konzerngesellschaften werden zentral erstellt. Die Konzerngesellschaften verantworten die Einhaltung der konzernweit gültigen Richtlinien und Verfahren sowie den ordnungsgemäßen und zeitgerechten Ablauf ihrer rechnungslegungsbezogenen Prozesse und Systeme. Im gesamten Rechnungslegungsprozess werden die lokalen Gesellschaften durch zentrale Ansprechpartner unterstützt. Zur Sicherstellung eines regelungskonformen Konzernabschlusses sind im Rechnungslegungsprozess entsprechende Maßnahmen implementiert. Insbesondere dienen die Maßnahmen der Identifikation und Bewertung von Risiken sowie der Begrenzung und Überprüfung erkannter Risiken.

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass ein internes Kontrollsystem, unabhängig von der Ausgestaltung, keine absolute Sicherheit liefert und dass wesentliche Fehlaussagen in der Rechnungslegung vermieden oder aufgedeckt werden. Es dient jedoch dazu, mit ausreichender Sicherheit zu verhindern, dass sich Unternehmensrisiken wesentlich auswirken.

