

CHANCEN- &  
RISIKOBERICHT

AUSZUG AUS DEM  
GESCHÄFTSBERICHT 2016



**ADLER**  
ALLES PASST



# CHANCEN- & RISIKOBERICHT

## CHANCENBERICHT

Der ADLER-Konzern ist als einziger großer Anbieter der Modebranche konsequent auf die modischen Bedürfnisse der wachsenden Gruppe von Kundinnen und Kunden ab 45 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.

Aufgrund des herausfordernden Branchenumfelds und dem Strukturwandel im Textileinzelhandel hat ADLER sein Tempo für das organische und anorganische Wachstum kurzfristig reduziert. Der Fokus des ADLER-Managements liegt derzeit auf der Steigerung der Profitabilität durch Senkung der Kostenbasis und Erhöhung der Effizienz. Hierzu wurden im Jahr 2016 sämtliche Geschäftsbereiche sorgfältig hinsichtlich ihres Kosteneinsparungs- und Effizienzsteigerungspotenzials analysiert und auf Basis der Ergebnisse entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Diese umfassen unter anderem eine Optimierung der Marketingaktivitäten und eine umfassende Restrukturierung der Vertriebsorganisation. So wurden Verkaufs- und Geschäftsleiter der Modemärkte durch die Schaffung eines Vertriebsinnendienstes von koordinativen Aufgaben entlastet; die freigesetzten Ressourcen können nun gezielt für Tätigkeiten in der Steuerung und Verkaufsberatung verwendet werden, wodurch sich zusätzliche Umsatzpotenziale ergeben.

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. Dieser sieht die Eröffnung neuer Modemärkte in bisher gering erschlossenen Regionen, den Rollout weiterer Markenshop-Konzepte und die Modernisierung bestehender Märkte vor.

Auf die zunehmende Bedeutung des Online-Handels und das geänderte Kaufverhalten seiner Kunden hat ADLER im Jahr 2010 mit dem erfolgreichen Aufbau eines 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. Der Online-Shop stellt neben den Modemärkten den wichtigsten Vertriebskanal für ADLER dar und trägt maßgeblich zur Erschließung neuer und jüngerer Kundengruppen bei: Im Jahr 2016 konnten bereits 10% der Neukunden über diesen Vertriebskanal gewonnen werden. Durch die Verbindung von stationärem Handel und Online-Handel macht sich ADLER zudem 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 sogenannte 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.

Mitte November hat die Adler Modemärkte AG die Rechte an der schon vorher im Sortiment geführten Marke „Steilmann“ übernommen und führt sie seitdem als Eigenmarke weiter. Für die Markenpflege und Produktentwicklung wurde ein Team verpflichtet, das unter dem Dach der Konzerngesellschaft A-Team Fashion GmbH, München, Standort Bochum, die Markenführung und Produktentwicklung verantwortet. Die dort entworfene Mode wird bei Produktionspartnern in osteuropäischen Ländern hergestellt. Damit erwartet sich ADLER eine Margenverbesserung des Steilmann-Sortiments.

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.

## RISIKOMANAGEMENTSYSTEM – SICHERUNG DES UNTERNEHMENSFORTBESTANDS

Das Risikomanagementsystem der Adler Modemärkte AG sichert den Fortbestand des Unternehmens und dessen Ertragskraft. Es ermöglicht, bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um mit effektiven Maßnahmen gegensteuern zu können. Zugleich hilft es, bestehende Chancen zu nutzen, neue Erfolgspotenziale zu erschließen und durch den kontrollierten Umgang mit Risiken eine Steigerung des Unternehmenswerts zu erreichen. Durch ein ausgewogenes Verhältnis von Chancen und Risiken werden mögliche negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg so gering wie möglich gehalten.

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.

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 untersucht. Das RMS umfasst strategische Entscheidungen des Vorstands genauso wie das Tagesgeschäft.

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. Eingegangene Risiken und deren Steuerung werden kontinuierlich überwacht. Um einen koordinierten Maßnahmeninsatz zu ermöglichen, bedarf es eines Gestaltungsrahmens und klarer Verantwortlichkeiten. Insofern gehört Risikomanagement zu den Führungsaufgaben.

## 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, das Management auf relevante Entwicklungen aufmerksam gemacht.

## 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.

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 45-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.

## GESAMTWIRTSCHAFTLICHE 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.

## 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 Group Buying HK Ltd. abgewickelt, welche als Einkaufsagent zwischengeschaltet ist. ADLER bedient sich über die MGB gebündelt aus einer Vielzahl von Herstellern. Es bestehen keine Abhängigkeiten oder größere Risiken bei Ausfall von MGB-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 Rohertragsmarge 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. 5, 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.