

# Unternehmensweites Chancen- und Risikomanagement

Deloitte Business Lunch  
17. Juni 2008, Wien



# Wolford auf einen Blick

1.700 Mitarbeiter weltweit im Durchschnitt

226 Boutiquen in 45 Ländern

12 Tochtergesellschaften


Verkauf in über 65 Ländern

Umsatz 2006/07: €142 Mio.  
Umsatz 2007/08  
(3. Quartal kumuliert): + 15,9%

Exportrate ca. 87%

## Wolford ist...

 Österreichs einziges global agierendes Modeunternehmen im Luxussegment.

 eine Marke, die sich in weniger als 20 Jahren weltweit erfolgreich etabliert hat.

 führend in Technologie und Qualität für Feinstrickprodukte.





# Eine starke Marke Fünf erfolgreiche Produktgruppen

Legwear

Ready-to-Wear

Lingerie

Swimwear (seasonal spring/summer only)

Accessories



3

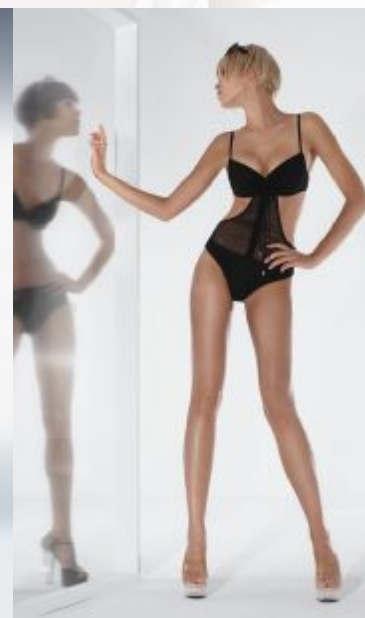
50,5%



36,9%



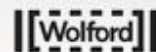
9,4%



2,0%



1,2%



# Designer und Lizenzen

## Bisherige Kooperationen

Zac Posen



Missoni



Kenzo



Valentino

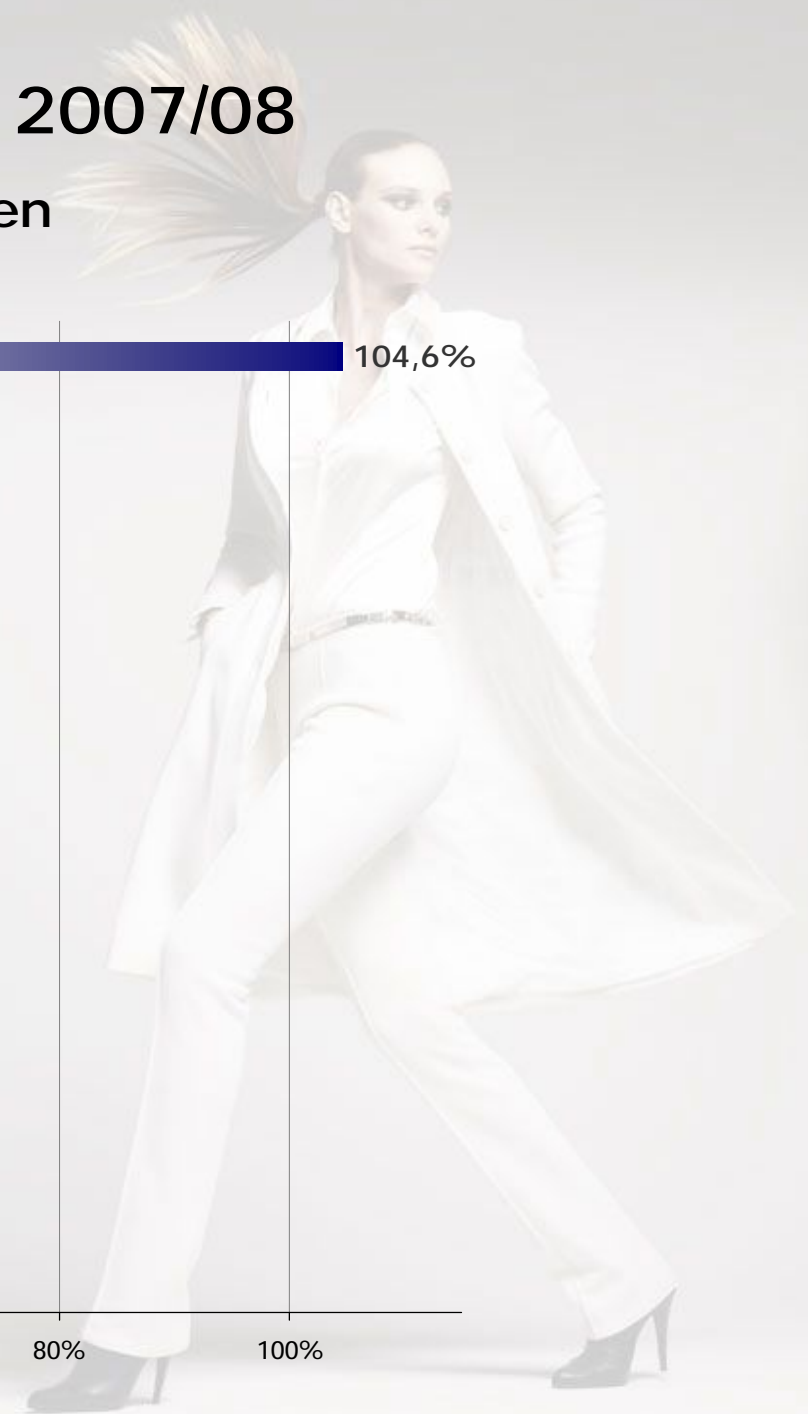
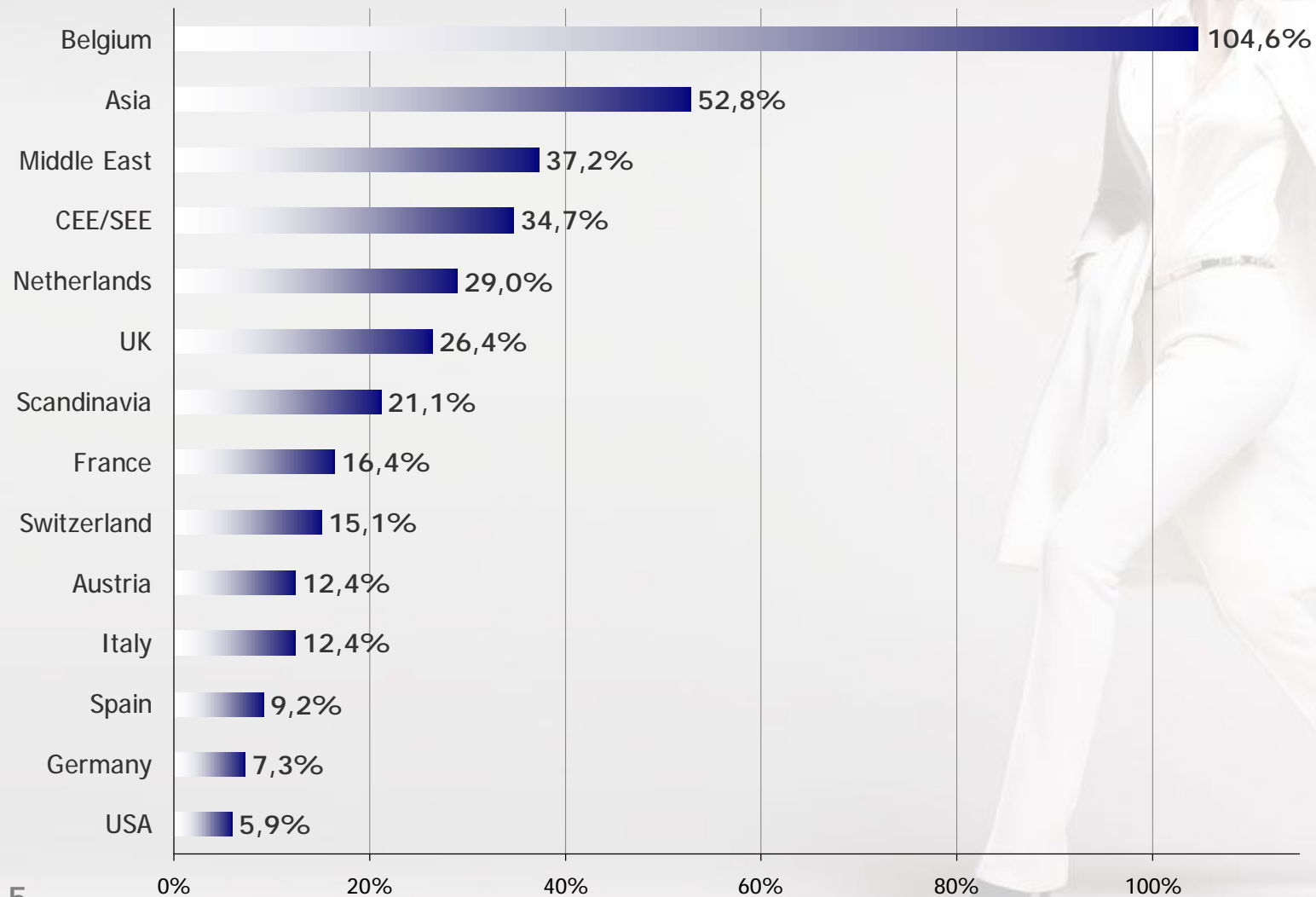


Langjähriger Kooperationspartner

Armani

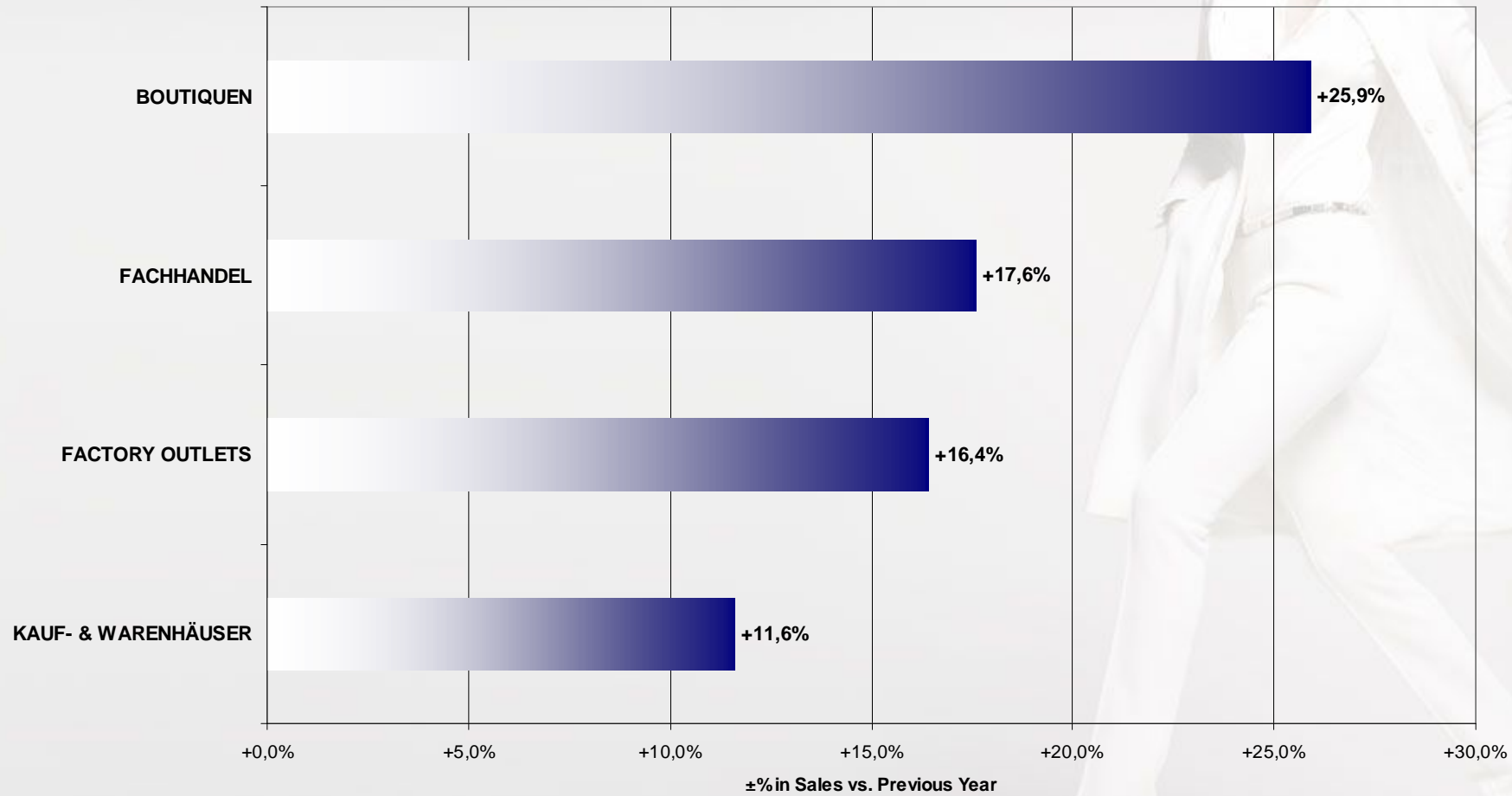
# Highlights aus dem 3. Quartal 2007/08

## Umsatzentwicklung in den Hauptmärkten



# Highlights aus dem 3. Quartal 2007/08

Wachstum in allen Distributionskanälen



**Vorstellung der Ausgangssituation  
und Zielsetzung bei der Einführung des  
unternehmensweiten Chancen- und  
Risikomanagements**



[[Wolford]]

## Internes Kontrollsystem

### Internal Audit

- Richtlinien
- Betrug
- Belegprüfung
- Kontrolle
- Ablauforganisation
- Strategie- und Maßnahmenüberprüfung

### Frühwarnsysteme Reportingsysteme

- Plan-Ist-Vergleiche
- Ist-Vorjahres-Vergleiche
- Like-for-Like-Vergleiche
- Analysen & Maßnahmen
- Entscheidungsunterstützung
- Steuerung & Überwachung

### Risikomanagement (altes System)

- Identifikation von Risiken
- Bewertung
- Definition von Maßnahmen zur Risikoreduzierung
- manuelle Verfolgung von Einzelmaßnahmen



# Ausgangssituation

## Definition der Risiken

### Marktrisiken

Gefahr einer möglichen Veränderung der Vermögenslage auf Grund einer Abweichung der Marktpreise

- Rohstoffe (Preis und Qualität)
- Währungen
- Zinsen
- Mitbewerber u. Marktumfeld

### Operationelle Risiken

Gefahr einer möglichen Veränderung der Vermögenslage auf Grund mangelhafter Abläufe, Fehlfunktion von Systemen, mangelnde Qualifikation oder Sorgfalt von Mitarbeitern, Betrug und Naturkatastrophen

- Interne Abläufe
- IT
- Personal
- F+E
- Betrieb + Naturkatastrophen

### Debitorenrisiko

Gefahr eines möglichen Wertverlustes durch uneinbringliche Forderungen

### Geschäftsrisiken

Gefahr eines möglichen Vermögensverlustes durch Geschäftstätigkeiten

- Schwankungen der Nachfrage
- Projekte
- Mode
- Strategie
- Rechtliche Risiken
- Impairments
- Kooperation mit externen Partnern
  - Private Labels
  - Designkooperationen
  - Lizenzgeschäfte

# Ausgangssituation Risikomanagement (altes System)

- informell
- dezentral
- statisch
- auf Einzelaussagen basierend
- hoher Einmalaufwand zur Risikodarstellung und –bewertung
- manuell, auf Excel basierend
- Maßnahmenverfolgung und Controlling und Dokumentation derzeit personalintensiv



[[Wolford]] RISIKOHANDBUCH EINKAUF								
	Risikoidentifizierung			Risikobewertung			Frühwarn-Indikator	Risiko
Bereich	Risikokategorie	Risikoart	Risiko- bezeichnung Risikowirkung	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risiko- summe Euro	Risiko- Messgröße		Maßnahmen
Markt	Gährancen	Währungsrisiko	Währungsrisiko	-	250.000	€-Volumen in Devisen	Währungsrisiko (Trends)	Beschaffung z.B. in Devisenrisiko
	Währungsrisiko	Währungsrisiko	Preisschwankungen	2	1.500.000	Preis- änderungen	Währungsrisiko Preisänderungen beobachten	Preisänderungen beobachten
	Währungsrisiko	Währungsrisiko	Währungsrisiko	3	700.000	Währungsrisiko	Währungsrisiko	Währungsrisiko

# Ausgangssituation

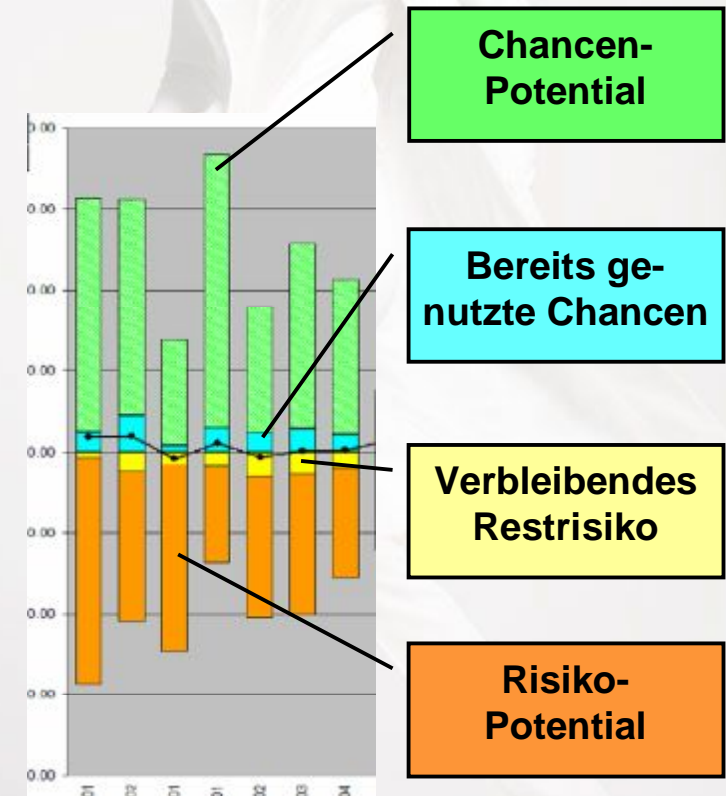
## Beispiel Einkauf

[[Wolford]] RISIKOHANDBUCH EINKAUF											
Bereich	Risikoidentifizierung			Risikobewertung			Frühwarn- indikator	Risikosteuerung			Risikosumme nach Maßnahmen
	Risikokategorie	Risikoart	Risikobezeichnung Risikowirkung	Eintritts- wahr- schein- lichkeit	Risiko- summe Euro	Risiko Messgröße		Maßnahmen	Kosten der Maß- nahmen	Verant- wortlich	
Markt	Währungen	Marktrisiken	Währungsrisiko	1	250.000	EK-Volumen in Devisen	Wechselkursent- wicklung (Prognosen)	Beschaffung in EURO Devisensicherungsgeschäft	0	FIMA	50.000
	Mitbewerber und Marktumfeld	Marktrisiken	Preisschwankungen	2	1.500.000	Preiser- höhungen	Volkswirtschaft- liche Daten beobachten	Jahrespreisverhandlungen Zielorientiert verhandeln	0	alle Einkäufer	500.000
	Rohstoffe	Marktrisiken	Abwanderung europäischer Lieferanten, Mangel geeigneter Lieferanten	3	500.000	Werkschlies- sungen	Neg. Lieferanten- beurteilung	Beschaffungsmarkt verstärkt beobachten Aktivitäten ausweiten Lieferantenbeurteilungen durchführen, Audits	5.000	FIMA	100.000
	Rohstoffe	Marktrisiken	Qualitätsrisiko der Rohstoffe	1	2.000.000	Q-Ergebnis	Stichproben, Lieferanten / Materialbeurteilung	Lieferantenbeurteilungen Wareneingangskontrolle	3.000	FIMA	50.000
	Rohstoffe	Marktrisiken	drohender Mangel an Neuentwicklungen	4	200.000		Marktbeobachtung	Beschaffungsmarkt verstärkt beobachten Aktivitäten ausweiten	3.000	alle Einkäufer	50.000
	Rohstoffe	Marktrisiken	Transportrisiko ... Ware geht verloren od. wird beschädigt Problem der Wiederbeschaffung	1	500.000	Schadens- meldungen	Zunahme von Schadenfällen	Verpackung, Versicherung, Auswahl des Spediteurs Lieferantenwahl	10.000	alle Einkäufer	100.000

# Zielsetzungen bei Wolford

## für die Einführung eines *neuen Chancen-* und *Risikomanagement-Systems*

- [[Wolford]] Umsetzung analog zu den Anforderungen des URÄG 2008
- [[Wolford]] Identifikation, Bewertung und Minimierung der 10-12 Haupt-Risiken, die das Unternehmensziel (basierend auf der EBIT-Mittelfristplanung) gefährden
- [[Wolford]] Identifikation und Bewertung des Chancen-Potenzials sowie Verbesserung der Chancen-Ausnutzung, die zusätzlich zur Erreichung des Unternehmenszieles bzw. der Überschreitung des mittelfristigen EBIT-Zieles beitragen soll
- [[Wolford]] Systemunterstützte Verfolgung und Sicherstellung der Umsetzung festgelegter Maßnahmen – weltweit, online vernetzt.
- [[Wolford]] Erhöhung der Transparenz im Unternehmen
- [[Wolford]] Schaffung und nachhaltige Nutzung von Wettbewerbsvorteilen im Hinblick auf Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit



# Eigenschaften und Vorteile des neuen Observar-Systems

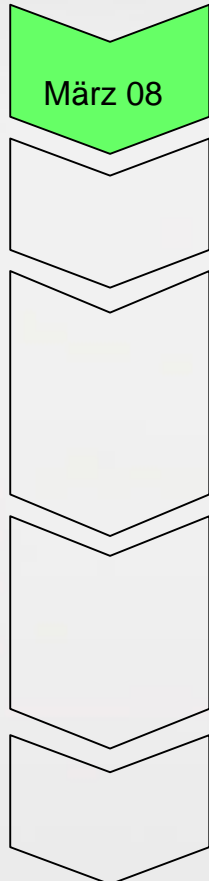
- § **Neu: intensive Bearbeitung und Nutzung von Chancen-Potenzialen**
- § **Elektronisches System mit minimiertem manuellem Aufwand**
- § **Zentrale Bearbeitung und Kontrolle internationaler Units möglich**
- § **Unternehmensweit einheitliche Strukturen, Abläufe und Berichte**
- § **Konzentration auf die Haupt-Themen, die das Ergebnis am stärksten beeinflussen können, sowohl im Chancen- als auch im Risiko-Bereich**
- § **Jederzeit transparent und auf verschiedenen Ebenen beliebig konsolidier- und auswertbar**

- § **Systemunterstützte Planung und Verfolgung der bereits bestehenden sowie neu festgelegten Maßnahmen, Aufgaben und Berichte**
- § **Breite Einbindung der weltweiten Manager in ein selbst dynamisierendes und lebendiges System**
- § **Integriertes Frühwarnsystem mit quartalsmäßigen Reports**
- § **Management-Incentive-System:**
  - **Maßnahmen für Jahreszielsetzungen der Manager ableitbar, die konzernweit untereinander abgestimmt und auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind und Termin- und Kosteninhalte berücksichtigen**

# Vorgehensweise zur Integration des Observar-Systems

## Erster Einführungsschritt auf Firmenebene in Bregenz:

### 1. Information des Führungskaders zur detaillierten Vorbereitung



**COBSERV**  
COBSERV Enterprise Risk Management – Integrated Framework als internationale Benchmark für Risikomanagementsysteme

Das Enterprise Risk Management – Integrated Framework des COBSERV ist das weltweit führende Risikomanagementsystem. Es ist ein integriertes System, das die Bereiche Strategie, Operatives, Compliance und Reputationsrisikomanagement umfasst. Das COBSERV-System ist ein internationaler Benchmark für Risikomanagementsysteme.

**COBSERV**  
Ereigniskatalog Überblick

Workshop: „Assessment von Chancen und Risiken“  
Vorbereitungsdokument: „Vorbereitungsdokument: Chancen und Risiken“

**Assessmentskategorie A – Führungsebene**

<p><b>AA01 Strategieentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategieziele</li> <li>Strategische Ziele</li> <li>Strategische Maßnahmen</li> <li>Strategische Ressourcen</li> <li>Strategische Verantwortlichkeiten</li> </ul>	<p><b>AA02 Risiken und Abwärtstrends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Risiken</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> </ul>	<p><b>AA03 Organisatorische Strukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> </ul>
<p><b>AA04 Strategieentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategieziele</li> <li>Strategische Ziele</li> <li>Strategische Maßnahmen</li> <li>Strategische Ressourcen</li> <li>Strategische Verantwortlichkeiten</li> </ul>	<p><b>AA05 Risiken und Abwärtstrends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Risiken</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> </ul>	<p><b>AA06 Organisatorische Strukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> </ul>
<p><b>AA07 Strategieentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategieziele</li> <li>Strategische Ziele</li> <li>Strategische Maßnahmen</li> <li>Strategische Ressourcen</li> <li>Strategische Verantwortlichkeiten</li> </ul>	<p><b>AA08 Risiken und Abwärtstrends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Risiken</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> </ul>	<p><b>AA09 Organisatorische Strukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> </ul>
<p><b>AA10 Strategieentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategieziele</li> <li>Strategische Ziele</li> <li>Strategische Maßnahmen</li> <li>Strategische Ressourcen</li> <li>Strategische Verantwortlichkeiten</li> </ul>	<p><b>AA11 Risiken und Abwärtstrends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Risiken</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> </ul>	<p><b>AA12 Organisatorische Strukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> </ul>
<p><b>AA13 Strategieentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategieziele</li> <li>Strategische Ziele</li> <li>Strategische Maßnahmen</li> <li>Strategische Ressourcen</li> <li>Strategische Verantwortlichkeiten</li> </ul>	<p><b>AA14 Risiken und Abwärtstrends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Risiken</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> <li>Abwärtstrends</li> </ul>	<p><b>AA15 Organisatorische Strukturen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> <li>Organisatorische Strukturen</li> </ul>

**COBSERV** **Wolford**

Workshop: „Assessment von Chancen und Risiken“  
3. April 2008

Betrachtungszeitraum 2008 – 2011 (1 + 3 Jahre)

**Vorbereitungsarbeiten und Ablauf der Assessments**

Das COBSERV-System ist ein internationaler Benchmark für Risikomanagementsysteme. Es ist ein integriertes System, das die Bereiche Strategie, Operatives, Compliance und Reputationsrisikomanagement umfasst. Das COBSERV-System ist ein internationaler Benchmark für Risikomanagementsysteme.

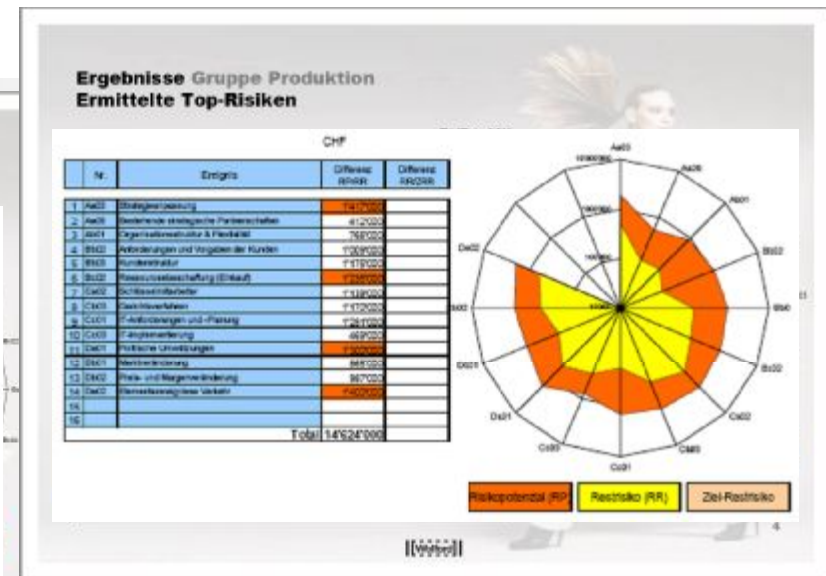
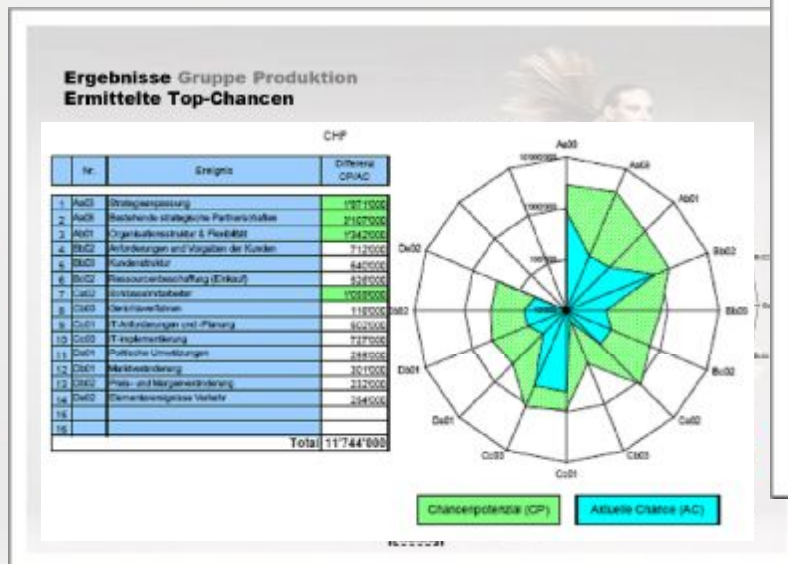
Das Programm umfasst 20 Prüfverfahren in 10 Phasen, wobei die ersten 10 Phasen die operative Ebene betreffen und die letzten 10 Phasen die strategische Ebene betreffen. Die Prüfverfahren sind in 15 Kategorien (Aa – Da) unterteilt.

Das Programm umfasst 20 Prüfverfahren in 10 Phasen, wobei die ersten 10 Phasen die operative Ebene betreffen und die letzten 10 Phasen die strategische Ebene betreffen. Die Prüfverfahren sind in 15 Kategorien (Aa – Da) unterteilt.

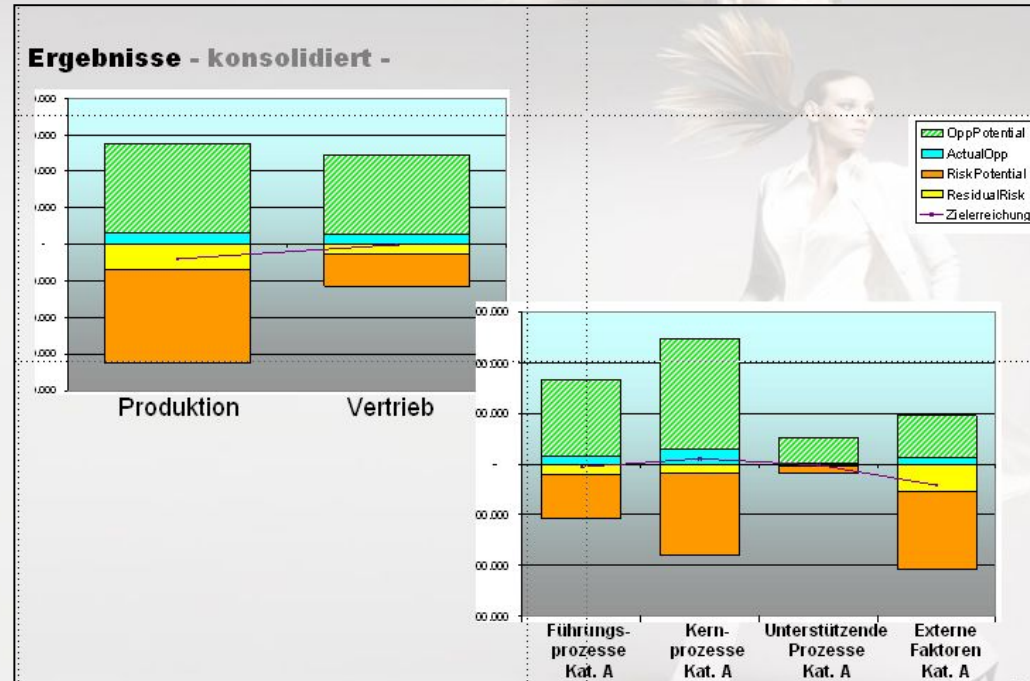
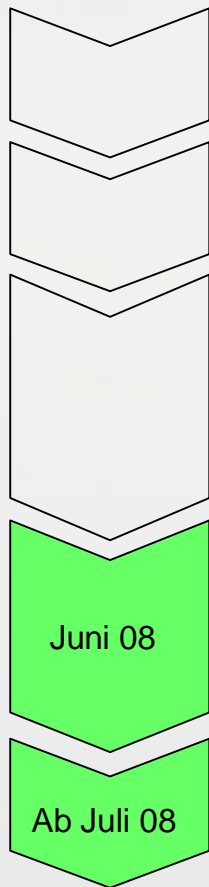
# Vorgehensweise zur Integration des Observar-Systems



2. Durchführung eines Assessment Workshops in zwei Gruppen:
  - a) Produktion und produktionsorientierte Bereiche für Woford-Gruppe
  - b) Vertriebs- und Marketingbereiche für Woford-Gruppe
3. Abhalten eines gemeinsamen Konsolidierungsworkshops zur Identifikation, Bewertung und Auswahl der Haupt-Chancen und Haupt-Risiken



# Vorgehensweise zur Integration des Observar-Systems

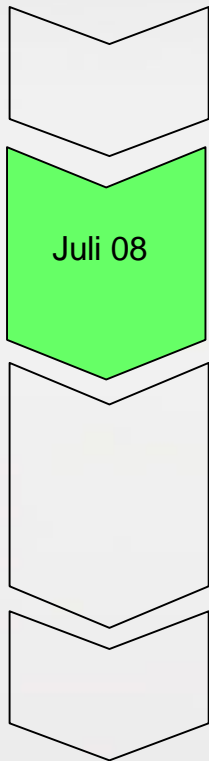


4. Ableitung der notwendigen Maßnahmen zur Risiko-Minimierung sowie zur Chancen-Ausnutzung mit klarer Bewertung, Terminisierung und Verantwortungszuweisung
5. Laufende Verfolgung und Prüfung der fixierten Maßnahmen



# Vorgehensweise zur Integration des Observar-Systems

## Die nächsten Schritte:



### 1) Umsetzung des Chancen- und Risikomanagement-Systems in den einzelnen Business Units (BUs)

8 Units im Produktionsbereich

15 Units im Vertriebsbereich international

Vertrieb:	Produktion:
Headquarter Bregenz	Strickerei inkl. AT/QM
Austria	Technische Entwicklung inkl. AT/QM
CEE/SEE	Konfektion inkl. AT/QM
Contract Business	Ausrüstung inkl. AT/QM
Other Markets	Sortierung inkl. AT/QM
Germany	Versand/Logistik
France	Gebäude
United Kingdom	Externe Produktion
Scandinavia	
USA/CAN	AT ... Arbeitstechnik
Far East	QM ... Qualitätsmanagement
Switzerland	
BENELUX	
Italy	
Spain	

### 2) Integration des IKS im Chancen- und Risikomanagement-Tool

**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit!**

**[www.wolford.com](http://www.wolford.com)**



**[[ Wolford ]]**