



Unternehmenssteuerung in volatilen Zeiten

Mag. Pauline Seidermann
voestalpine Stahl GmbH

21. November 2014

voestalpine Konzern

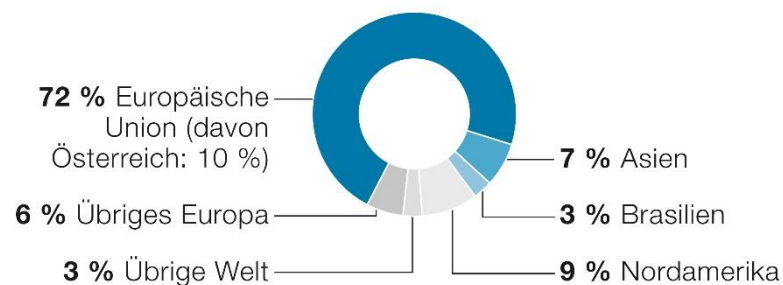


Kennzahlenüberblick 2013/14

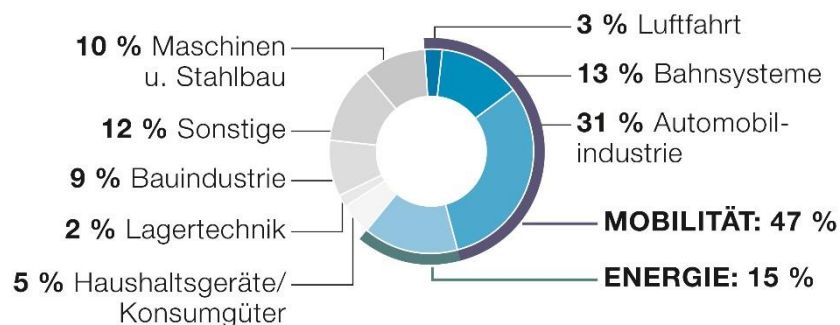
Mitarbeiter	48.113
Umsatz	11.228,0 Mio. EUR
EBITDA	1.382,7 Mio. EUR
EBIT	792,3 Mio. EUR
EBIT-Marge	7,1 %

→ ca. 300 vollkonsolidierte Gesellschaften

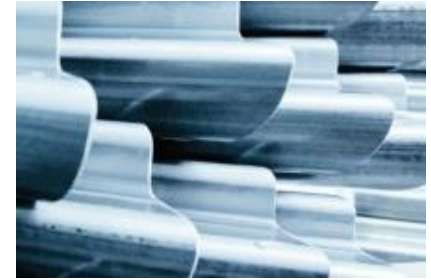
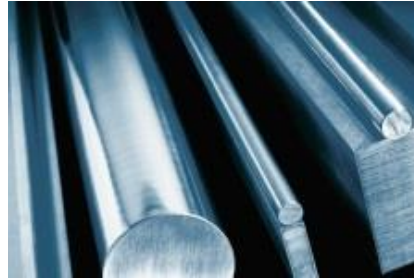
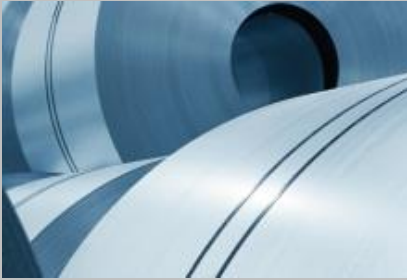
Umsatz nach Regionen (Geschäftsjahr 2013/14)



Umsatz nach Branchen (Geschäftsjahr 2013/14)



voestalpine - Spitzenposition in allen Kernsegmenten



Steel Division	Special Steel Division	Metal Engineering Division	Metal Forming Division
<p>Weltweite Qualitätsführerschaft</p>	<p>Weltweite Führerschaft</p>	<p>Weltmarktführer</p>	<p>Weltweit führender Anbieter</p>
<p>bei hochwertigem Stahlband und Grobblech für anspruchsvollste Einsatzbereiche</p>	<p>für Werkzeugstahl und führende Position bei Schnellarbeitsstahl und Spezialschmiedeteilen</p>	<p>in der Weichentechnologie und führende Position bei Schienen, veredeltem Draht, Nahtlosrohren und Schweißzusatzwerkstoffen</p>	<p>von hochwertigen Metallverarbeitungs-lösungen im Bereich Sonder- und Spezialprofile sowie Spezialkomponenten für die Kraftfahrzeug- und Luftfahrtindustrie</p>

Kennzahlen der Divisionen auf einen Blick



Geschäftsjahr 2013/14	Steel	Special Steel	Metal Engineering	Metal Forming
Umsatz (Mio. €)	3.809,7	2.627,9	2.830,7	2.356,9
in % des Konzernumsatzes	33 %	23 %	24 %	20 %
EBIT (Mio. €)	160,0	224,4	317,2	182,3
EBIT-Marge	4,2 %	8,5 %	11,2 %	7,7 %
Beschäftigte (Vollzeitäquivalent)	11.192	12.885	11.845	11.416

Divisionsstruktur 2013/14

voestalpine Steel Division



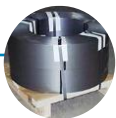
Leitgesellschaft: voestalpine Stahl GmbH

Warmgewalzte, kaltgewalzte und
oberflächenbeschichtete Stahlbänder



voestalpine Grobblech GmbH

Grobblech, Plattierte Bleche,
Bodenfertigung, Röhrenbleche



voestalpine Stahl Service Center Gruppe

Anarbeitung (Längs- und Querteilen)



voestalpine Anarbeitung GmbH

Anarbeitungskompetenz für
warmgewalzte Flachprodukte



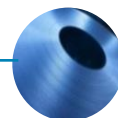
voestalpine Giesserei Gruppe

Spezialguss, Stahlguss



voestalpine Texas Gruppe

in Bau – Direktreduktionsanlage
Vormaterial HBI



voestalpine Eurostahl GmbH

Internationale Vertriebsorganisation



Logistik Service Gruppe

Transport-, Service- und Kontraktlogistik



voestalpine Standortservice GmbH

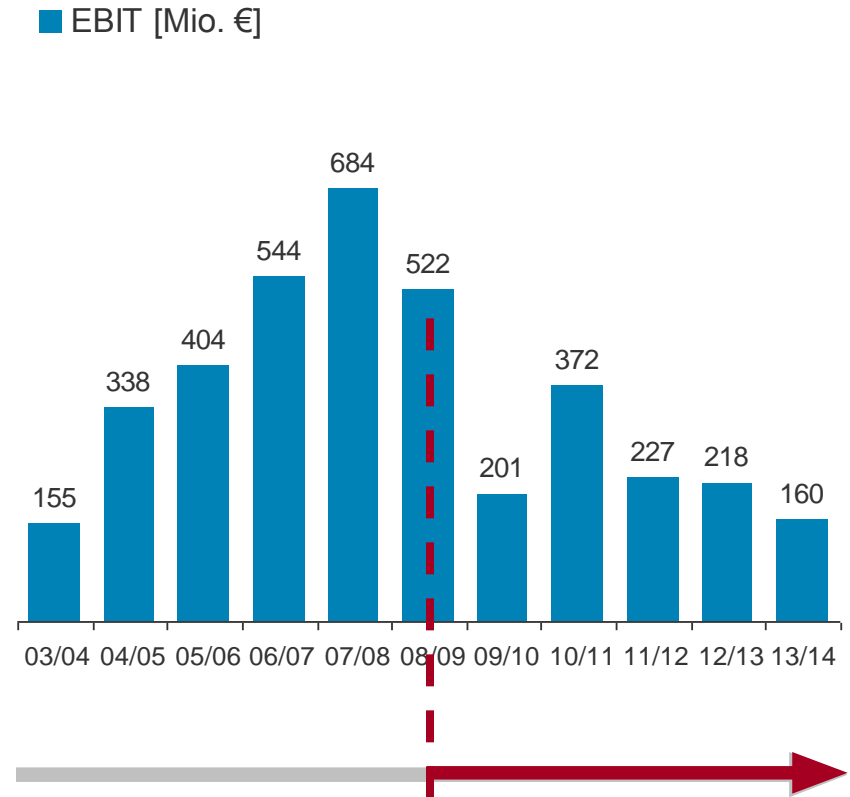
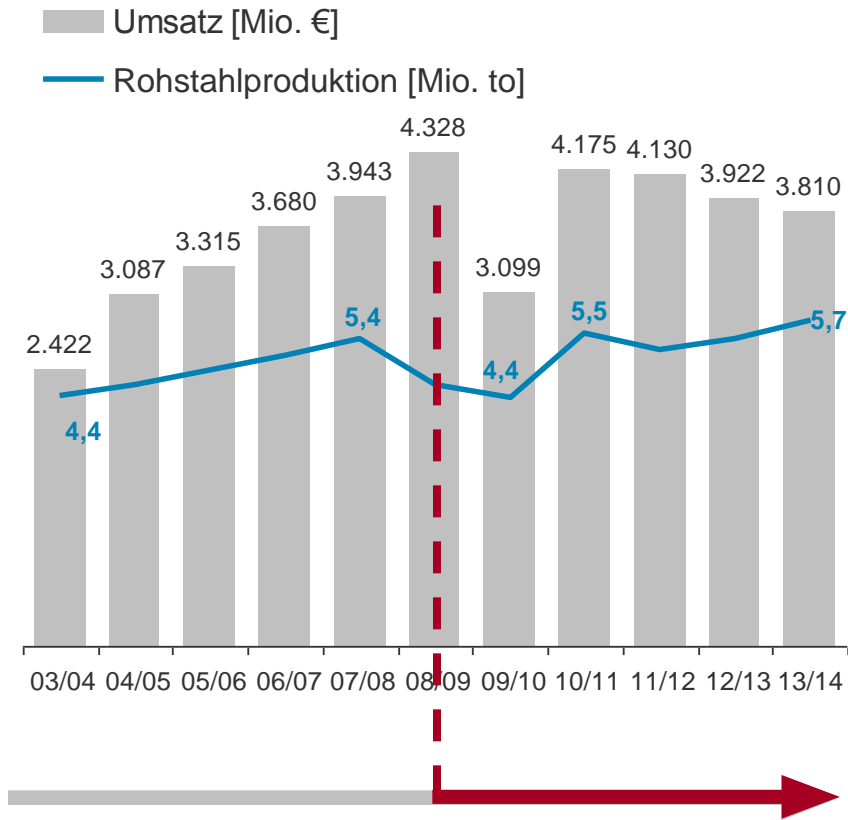
Gebäude-, Liegenschafts- und
Verkehrsmanagement, Unternehmens-
sicherheit und Betriebsmedizin



Caseli GmbH

Belegschaftsversorgung, Catering

... von der Planbarkeit (Stabilität und Wachstum) zur Unberechenbarkeit



Daten: voestalpine Steel Division

... von der Sicherheit zur Unsicherheit

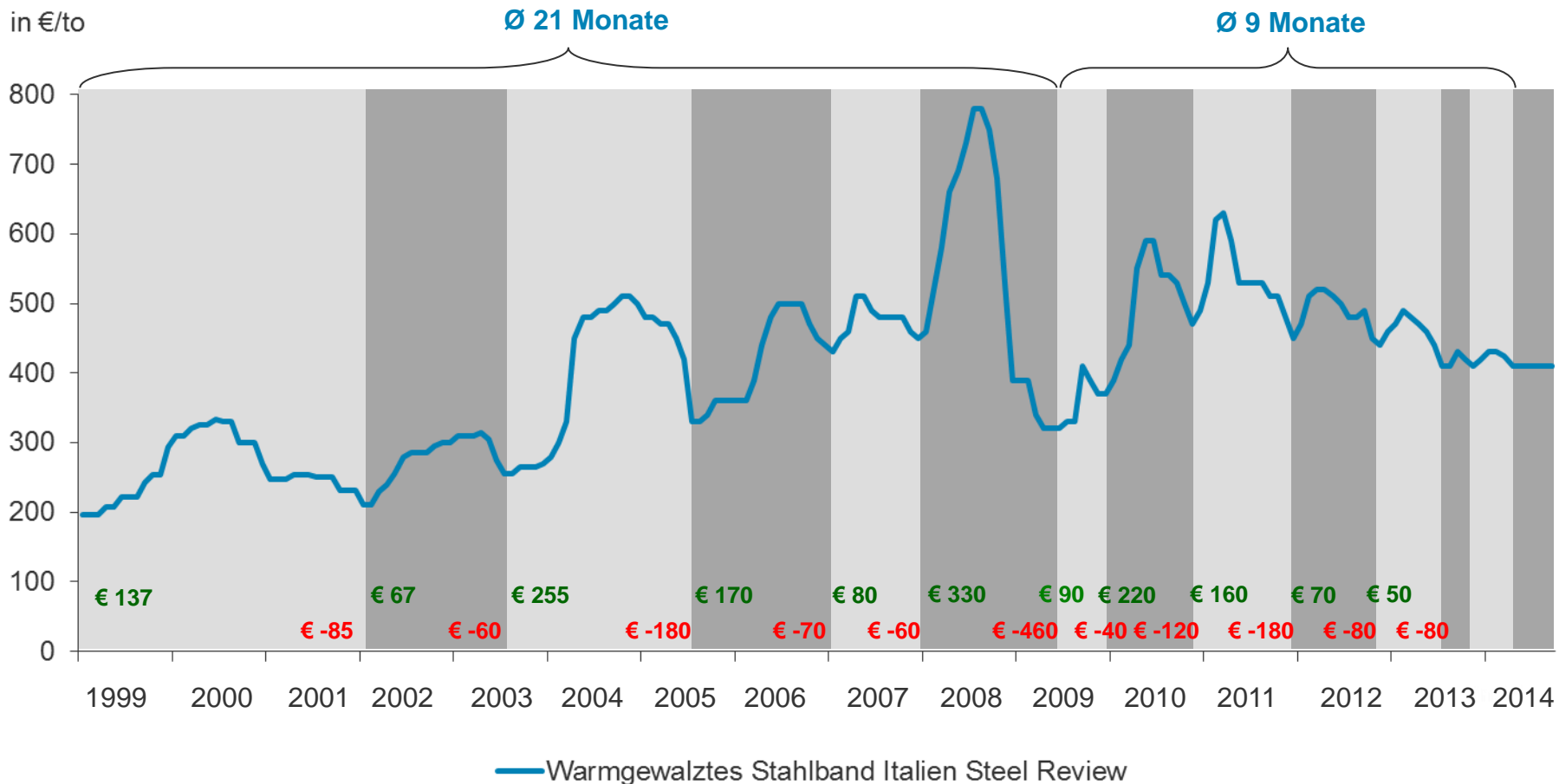
- Stetiges Wachstum
- Stabilität
- Planbar

- Schwierige Wirtschaftskonjunktur
- Überkapazitäten in der Stahlbranche
- Volatilitäten
- Unplanbar

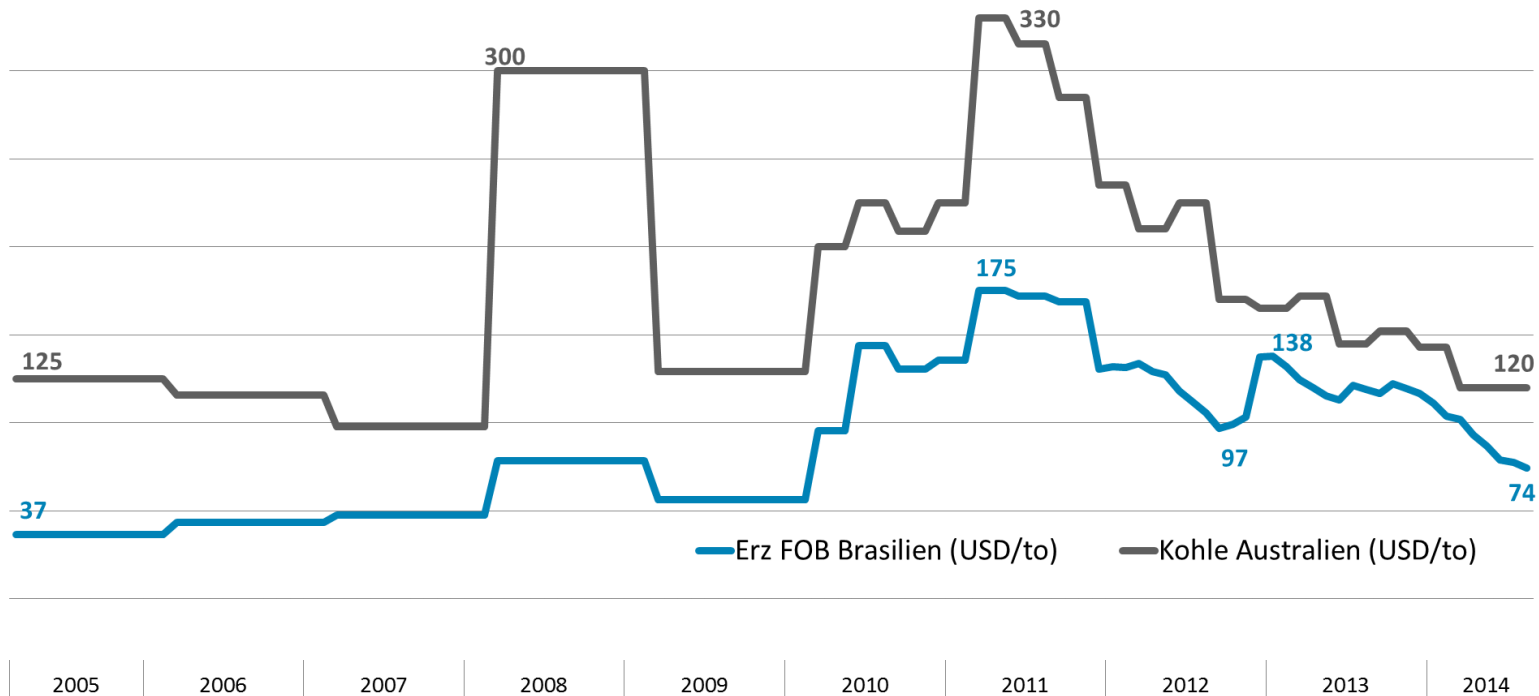


Herbst 2008

... kürzere Stahlpreiszyklen



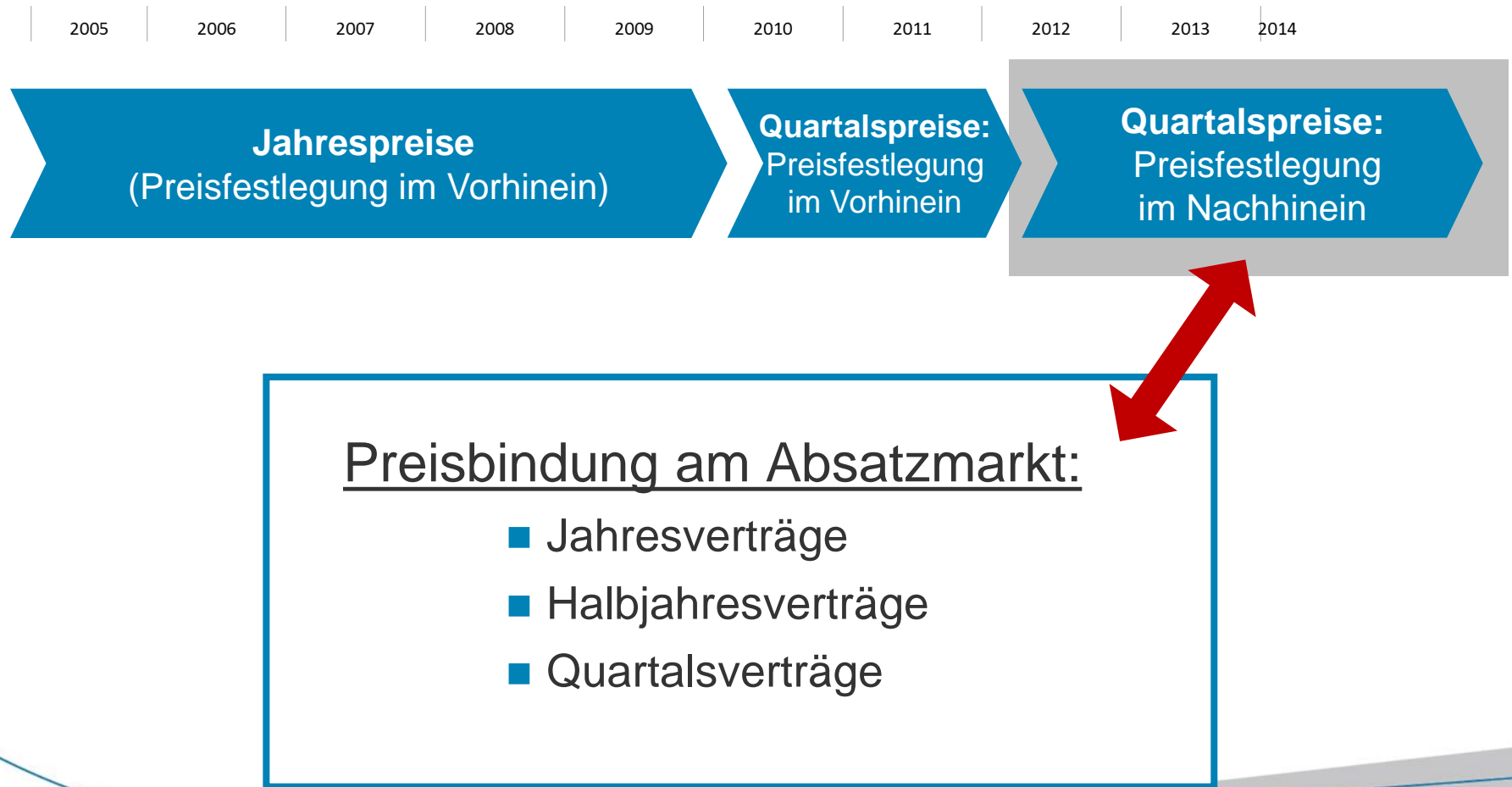
... vom Jahrespreis zur nachträglichen Preisfestlegung – volatile Rohstoffpreise



Trend zu Spotmarktpreisen!



Diskrepanz: Preisbindung bei Kunden & volatile Rohstoffpreise



... kürzere Zyklen → schwankende Auslastung

- Schwankende Auslastung erfordert:
 - höhere Flexibilität
 - größtmögliche Variabilität der Kosten
- Aber:
 - Anlagenintensive = Fixkostenlastige Industrie
 - Sprungfixe Kosten (Schichtigkeiten)

→ Bewusstsein für Grenzkostenverläufe!

Die Herausforderung der volatilen Märkte

- Steuern über die gesamte Wertschöpfungskette
- Prognosen, Prognosen, Prognosen, ...
- Denken in Szenarien
- Flexible Monitoring-Instrumente



Die klassischen Instrumente ...

■ Rohstoffsicherungen

- Wo machen Derivate Sinn?
- Wo vergrößern preisliche Fixierungen das betriebswirtschaftliche Risiko?
- Hedge Accounting



■ Verkaufsverträge mit Preisgleitklauseln

- Abhängig von der Kundenpartnerschaft
- Gedeckelt nach oben und unten

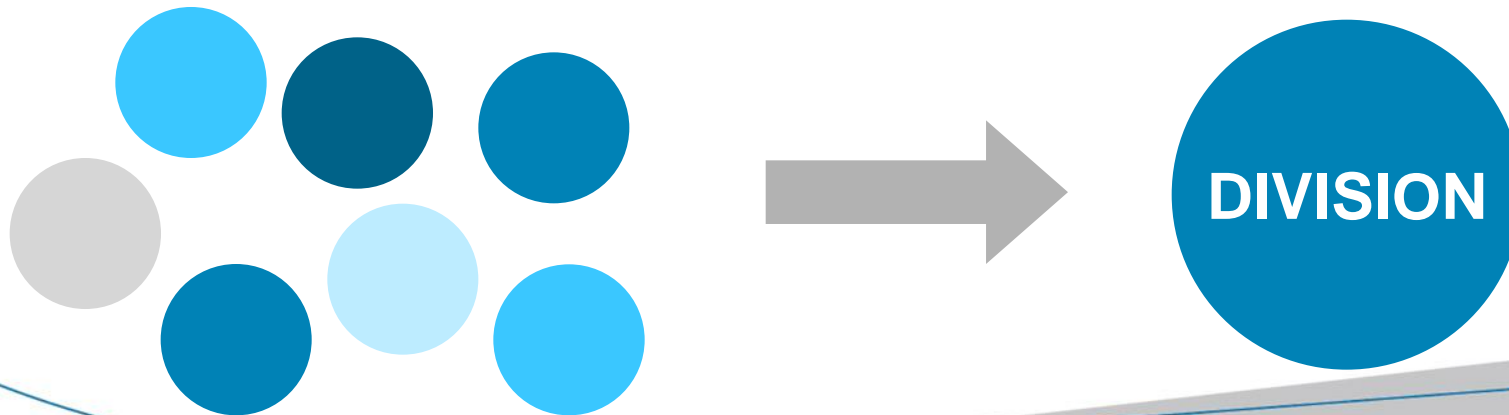


Vom dezentralen Unternehmertum zu „Wir sind Division“



- Ausrichten am divisionalen Gedanken
- Marktnahe Verrechnungspreise statt Verhandeln
- „gleiche Sprache“ und einheitliches System
 - Nutzen von Synergien (Einkauf, Shared Services,...)
 - Einheitliche IT („Projekt Prozess“)
 - Divisionale Auswertungen / Berichte:
 - Divisionale Durchrechnung von Deckungsbeitrag/Produkterfolg
 - Relativer Deckungsbeitrag

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!



Reporting „Kompass“

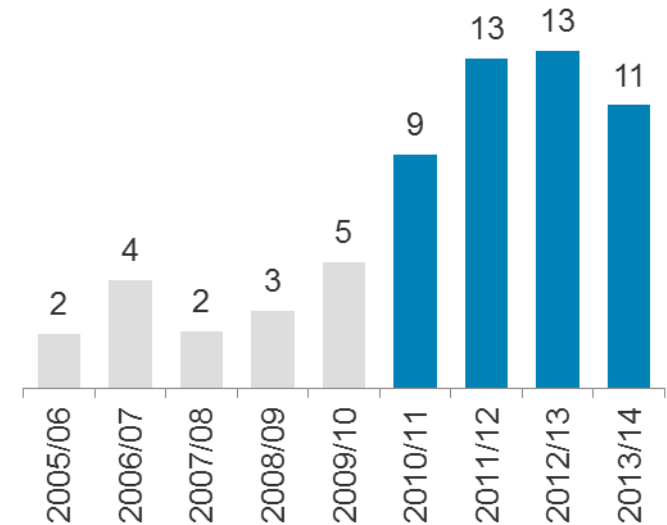
- Laufendes monatliches Reporting
- Jeder Bereichsverantwortliche
- Gesamte Division



Flexible divisionale Monitoring Instrumente

- **Divisionale Durchrechnung**
 - Betrachtung von Produkterfolg und Deckungsbeitrag **über die gesamte Wertschöpfungskette**
- **Relativer Deckungsbeitrag: DB Optimierung**
 - über die gesamte Wertschöpfungskette
 - Berücksichtigt wechselnde Engpasssituationen einzelner Aggregate
 - Forciert jene Produkte, die bezogen auf die Engpassleistungen den höchsten Deckungsbeitrag erwirtschaften
 - Identifizieren von Kapazitätsbremsern und Kapazitätsbringern

Ergebnisverbesserung durch
Kunden- und
Produktmix-Optimierung:



Werte in Mio. €

Jahresbudgetierung, Plankostenrechnung und unterjährige Abweichungen ...

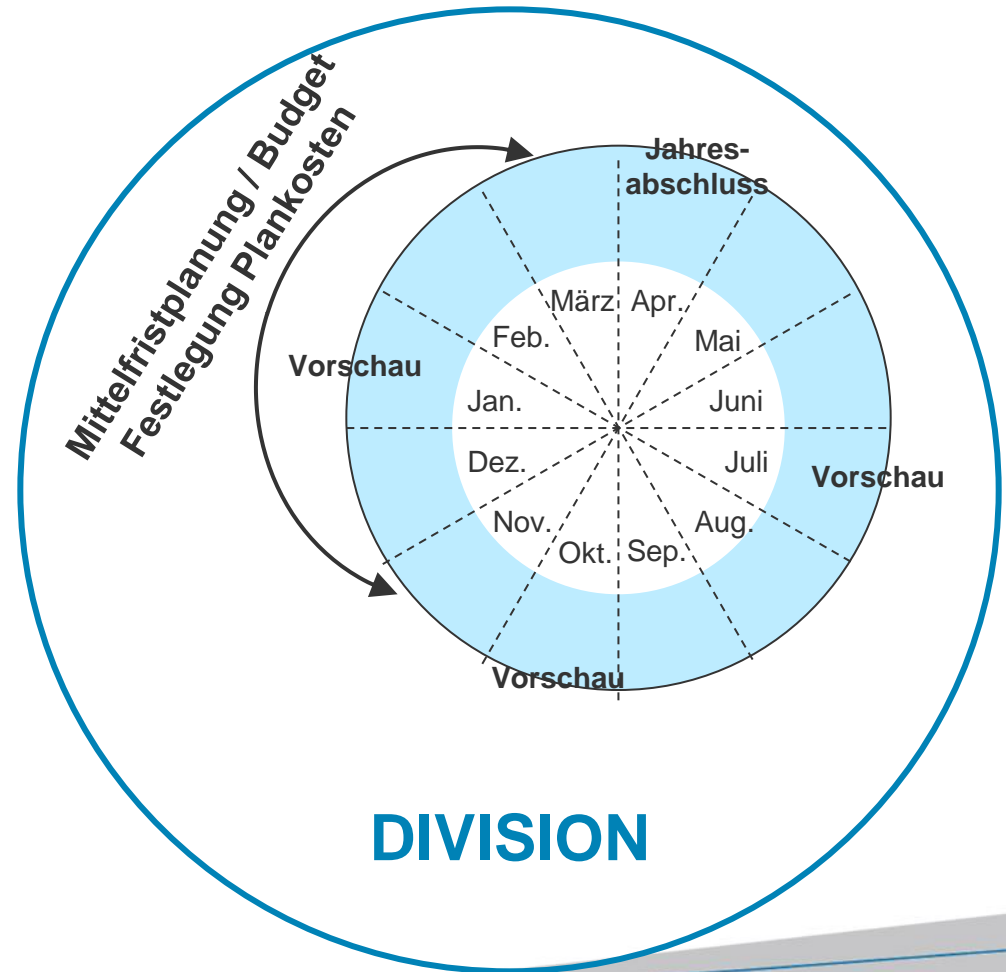
VORHER:

- Jede Gesellschaft für sich
- Erst im „Nachhinein“ auf Division aggregiert

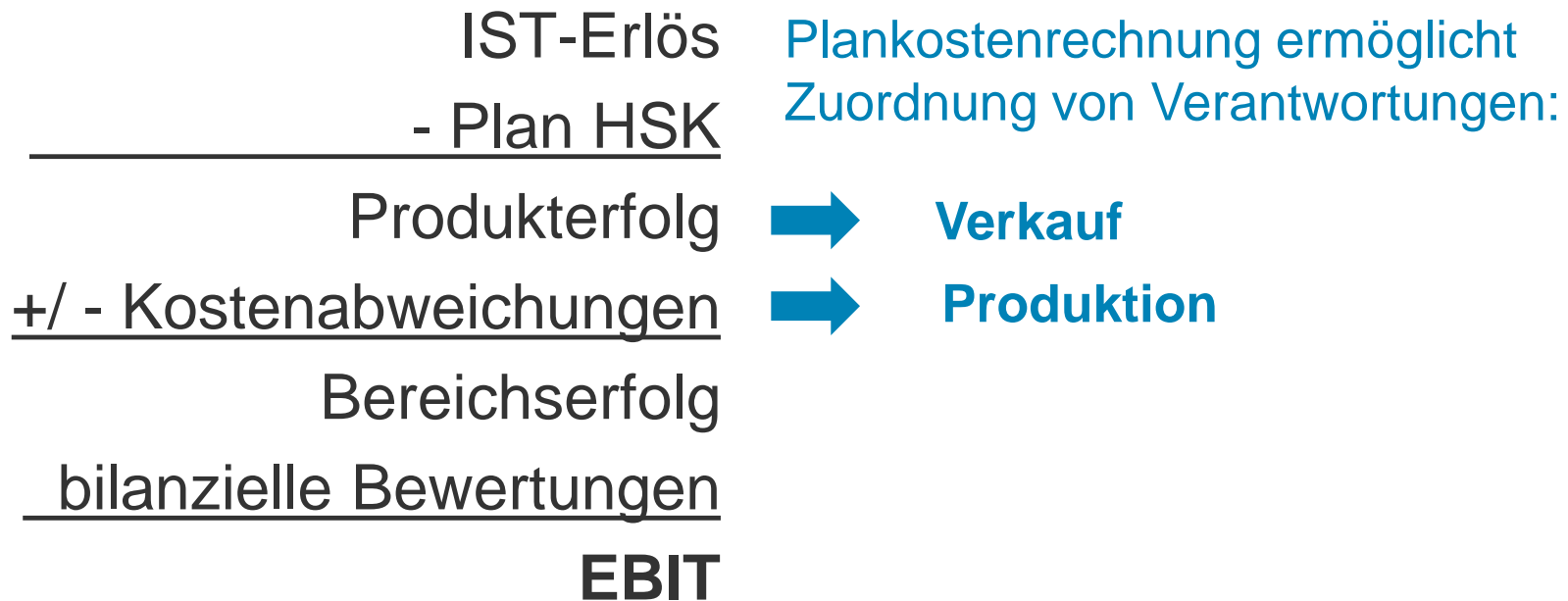


JETZT:

- neue Anforderung: DIVISIONALE Planung
- Anlassbezogene divisionale Vorschau (mehrmals im Jahr)



Herausforderung Plankostenrechnung



Herausforderung Plankostenrechnung

	SOLL	IST
$\frac{\text{IST-Erlös} - \text{Plan HSK}}{\text{Produkterfolg}}$	Möglichst planbare Kosten	Abweichung durch schwierige Planbarkeit
$\frac{\text{Produkterfolg}}{\text{+/- Kostenabweichungen}}$	95%	43%
$\frac{\text{+/- Kostenabweichungen}}{\text{Bereichserfolg}}$	5%	57%
$\frac{\text{Bereichserfolg}}{\text{bilanzielle Bewertungen}}$	100%	100%
EBIT		

Abweichungsverursacher identifizieren
→ wenn nötig – Umplanen

Welche Informationen braucht der Vertrieb zeitnah?

- Forderung seitens Vertrieb:
 - ISTKOSTEN**
 - Auswertung der monatlichen Abweichungen auf EUR / to Rohstahl
 - Standardreport

ABER:

- IST-Kosten sind zum Zeitpunkt des Vorliegens bereits Vergangenheit!
- Nötig für Abweichungsanalyse und Gegensteuerung

DESHALB:

- Vertrieb muss mit Daten der Zukunft operieren!
 → **Prognosen!**

2013/14	April	Mai	Juni	...
Produktserfolg Mio. EUR				
<i>Produktserfolg EUR/t</i>				
Einsatzpreisabweichung Mio. EUR				
<i>Einsatzpreisabweichung EUR/t</i>				
Beschäftigungsabweichung Mio. EUR				
<i>Beschäftigungsabweichung (Fixkosten) EUR/t</i>				
Erzeugungskostenunterschiede Mio. EUR				
Verbrauchsabweichung Mio. EUR				
Abw. VK, VGK (Verbrauch, Menge) Mio. EUR				
Umwertung Mio. EUR				
sonst. Verrechnungsergebnis Mio. EUR				
Überleitung Mio. EUR				
Sonstige Abweichungen Mio. EUR				
<i>Sonst. Abw. EUR/t</i>				
Verrechnungsergebnis inkl. ÜL Mio. EUR				
EBIT Summe Mio. EUR				
<i>EBIT EUR/t</i>				
<i>Absatzmenge 1a Tonnen</i>				

Welche Informationen braucht der Vertrieb zeitnah?

■ Laufende **PROGNOSEN**

- Kostenschichtung: HSK heruntergebrochen auf einzelne Einsatzstoffe
 - Kohle, Erz, Schrott, einzelne Legierungen, Erdgas, Strom, Fertigungspersonal, Instandhaltung, Abschreibung, CO2, ...

→ **Simulation** von Rohstoffpreisänderungen

- Rohstoff-Einsatzpreisentwicklung

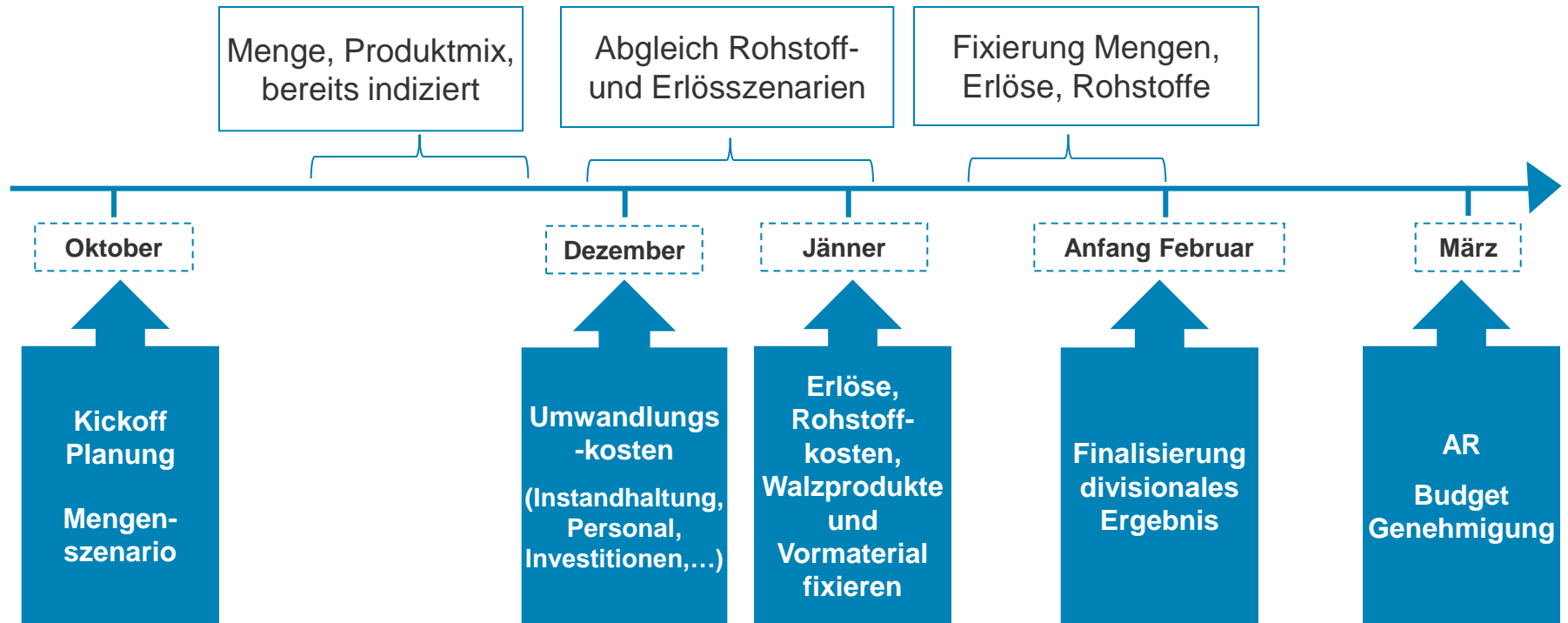
- Rohstoff-Marktpreisprognosen

- Grenzkosten / Grenz-DB's

- Bei wesentlicher Änderung der Einschätzung → unterjährige Umplanung!



Divisionaler Planungskalender



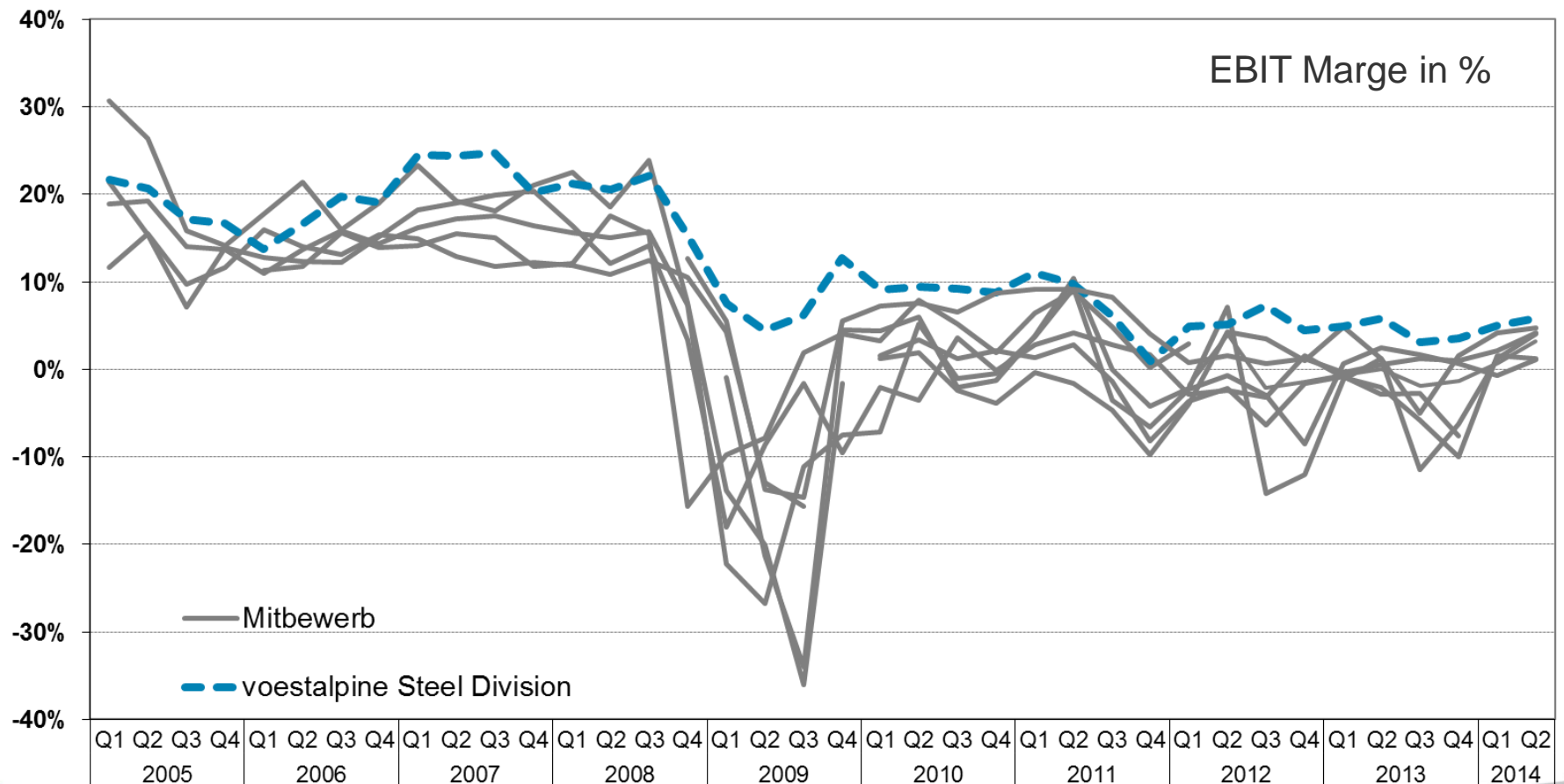
Herausforderung: Flexibilität in der Planung
(kurzfristige Korrektur aufgrund geänderter Marktentwicklungen)

Denken in Szenarien



- Laufende Berücksichtigung aktualisierter Prognosen
 - Rohstoffseitig
 - Marktseitig
- Sensitivitätenberechnung einzelner Parameter

Ergebnisvolatilität voestalpine Steel Division im Vergleich zum europäischen Wettbewerb



Kritische Erfolgsfaktoren

extern

- Markt ist vorgegeben!
 - ➔ Laufende Marktbeobachtung
 - ➔ Lfd. aktualisierte Prognosen
 - ➔ Denken in Szenarien!
- Auslastung!

intern

- Divisionales Denken
- Straffes Kostenmanagement
 - Laufendes Monitoring
 - Abweichungsanalyse & Gegensteuerung
- Top-Down Vorgaben
- Flexible Controllinginstrumente



Unternehmenssteuerung in volatilen Zeiten

Mag. Pauline Seidermann
voestalpine Stahl GmbH

21. November 2014