

Herausforderungen in der wertorientierten Unternehmensführung

Controlling Insights Steyr
18. November 2011

Dr. Andreas Matje



Inhalt



OMV im Überblick ▶

Werthebel und Wertmanagementansatz ▶

Aktuelle Wertmanagementthemen ▶

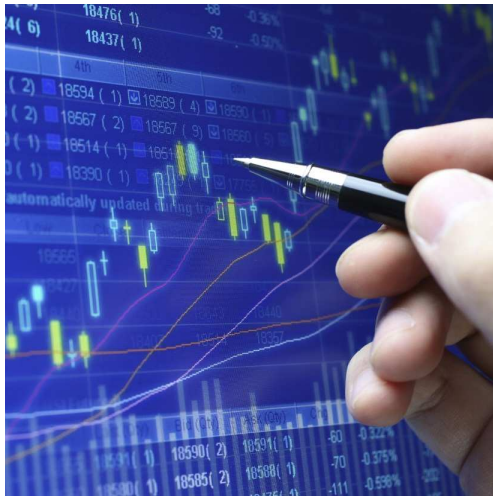


OMV im Überblick

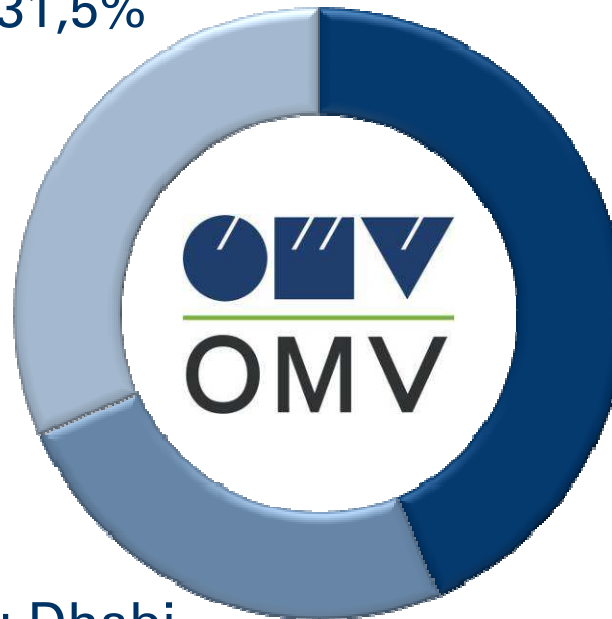
- ▶ OMV ist eines der größten börsennotierten Industrieunternehmen Österreichs und ein integriertes, internationales Öl- und Gasunternehmen
- ▶ Versorgung von über 200 Mio Menschen mit Energie
- ▶ 3 Geschäftsbereiche: Exploration & Produktion (E&P), Gas & Power (G&P) und Raffinerien & Marketing (R&M)
- ▶ E&P: Die OMV sucht, findet und fördert Erdöl und Erdgas weltweit
- ▶ G&P: Treibt wichtige Pipelineprojekte wie Nabucco voran und erweitert die Wertschöpfungskette von Gas in Richtung Stromproduktion
- ▶ R&M: Tankstellennetz vom Schwarzwald bis in die Türkei sorgt für Mobilität



Aktionärsstruktur



ÖIAG
31,5%



Streubesitz
43,6%

IPIC/Abu Dhabi
24,9%



Wichtige Tochtergesellschaften u. Beteiligungen

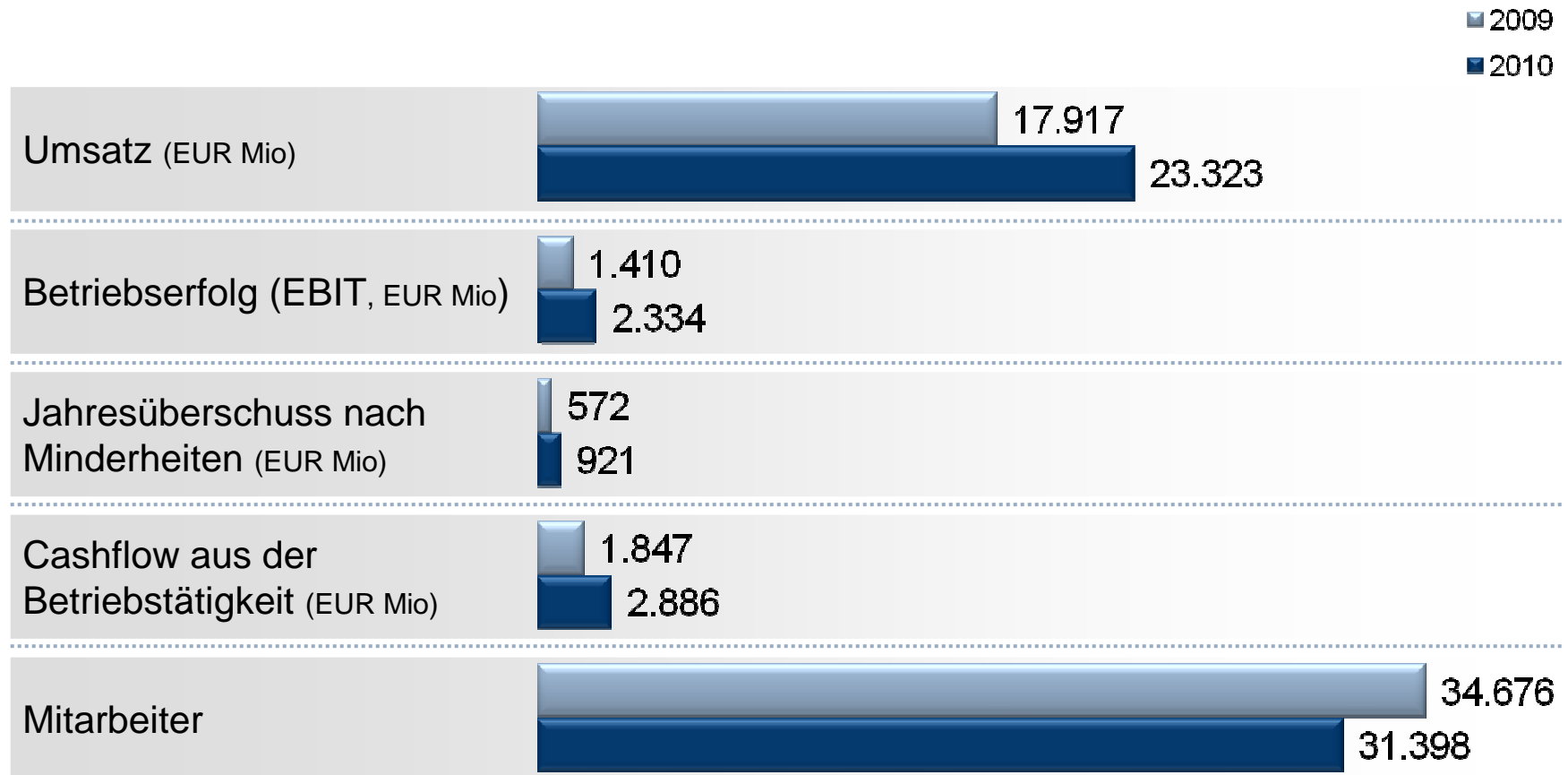


OMV Aktiengesellschaft

- ▶ OMV Refining & Marketing GmbH (100%)
- ▶ OMV Exploration & Production GmbH (100%)
- ▶ OMV Gas & Power GmbH (100%)
- ▶ OMV Solutions GmbH (100%)
- ▶ Petrom SA (51%)
- ▶ Petrol Ofisi (97%)
- ▶ OMV Deutschland (100%)
- ▶ Borealis (36%)

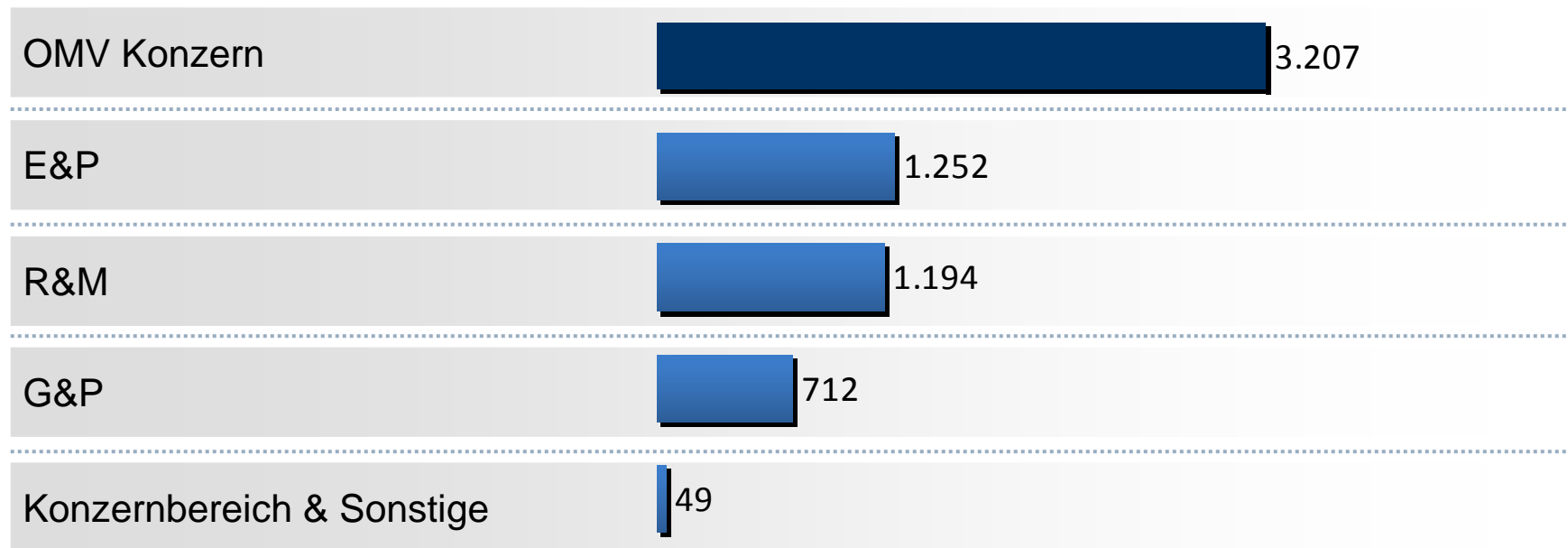


Kennzahlen



Investitionen 2010

EUR Mio



Inhalt



OMV im Überblick ▶

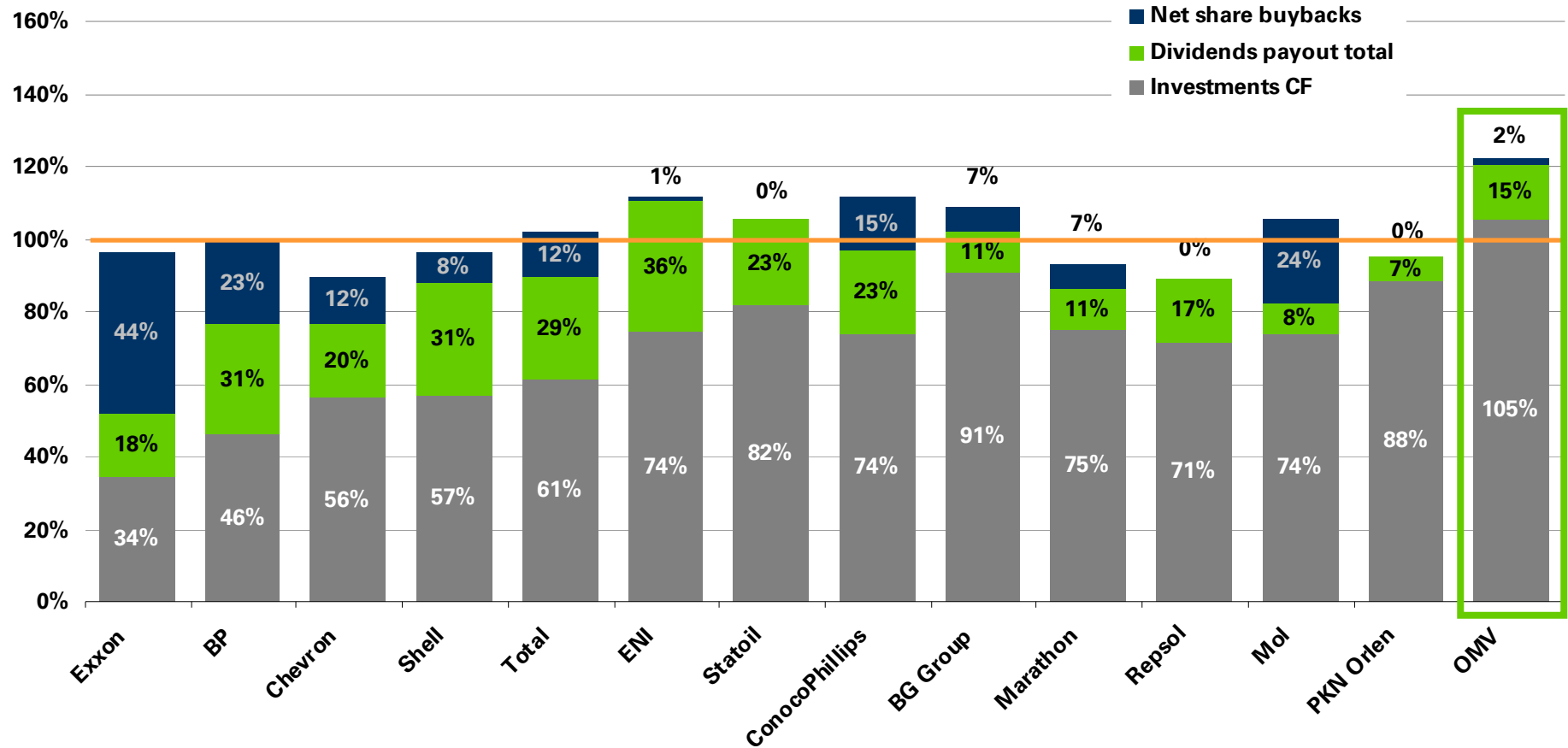
Werthebel und Wertmanagementansatz ▶

Aktuelle Wertmanagementthemen ▶



OMV hat in zukünftiges Wachstum investiert

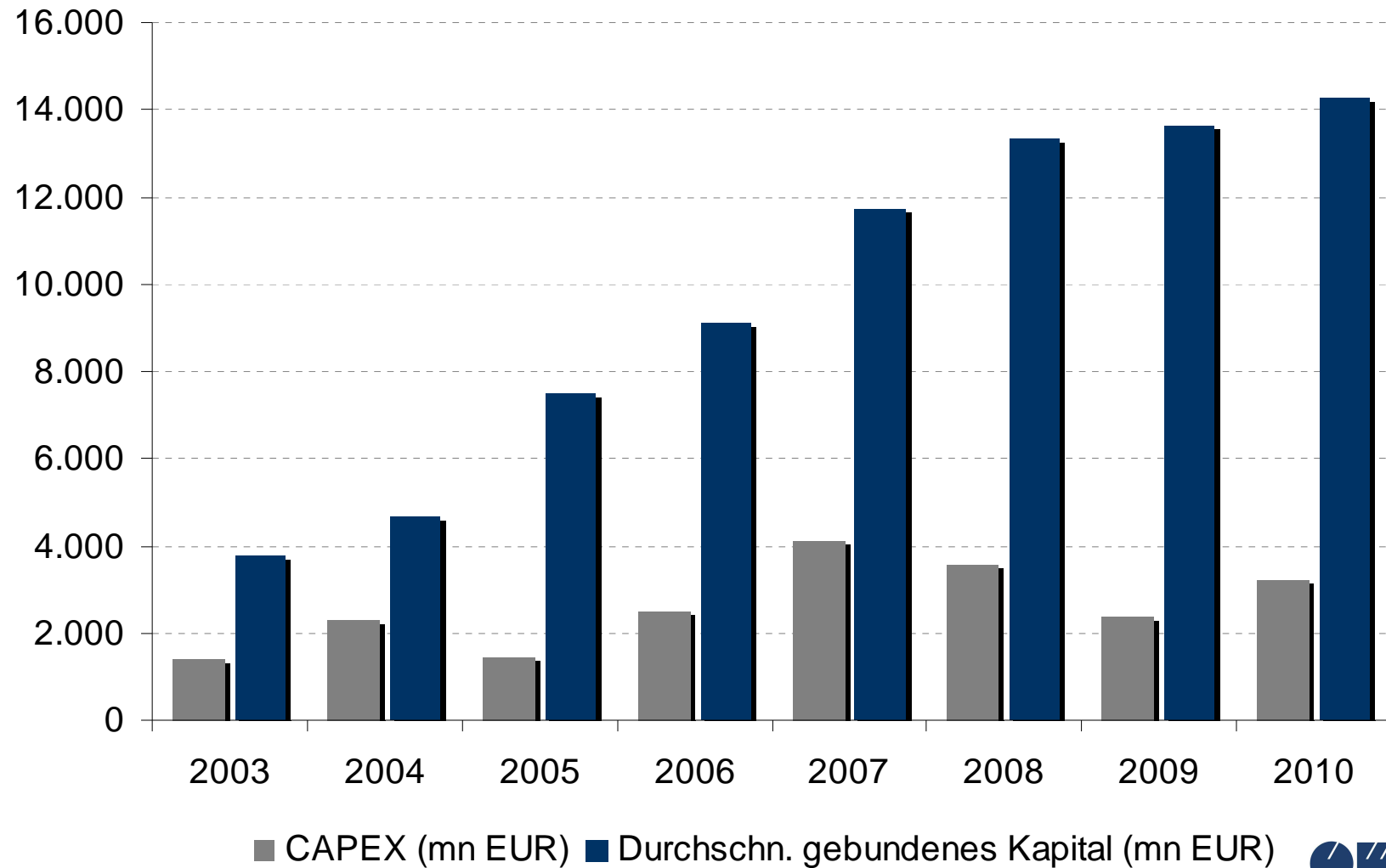
% des operativen Cash flows, 2003 - 2010



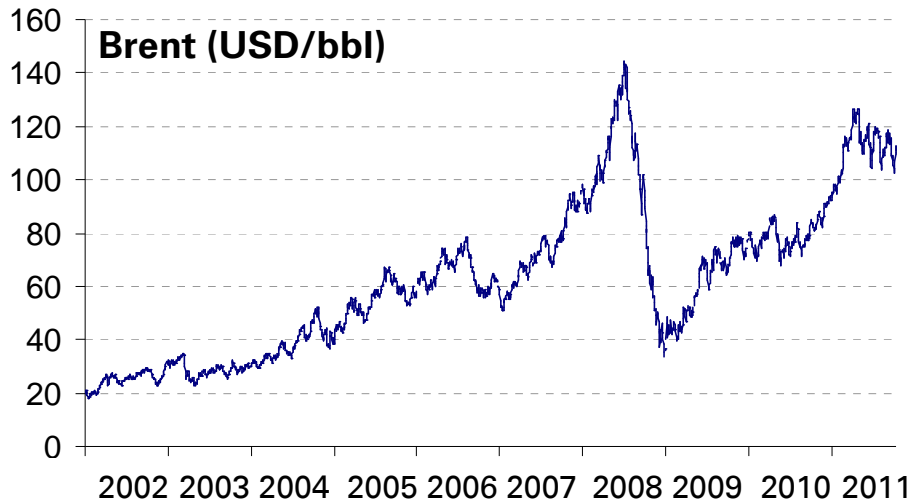
Quelle: Quartalsberichte



CAPEX und durchschn. gebundenes Kapital



Wesentliche Marktparameter



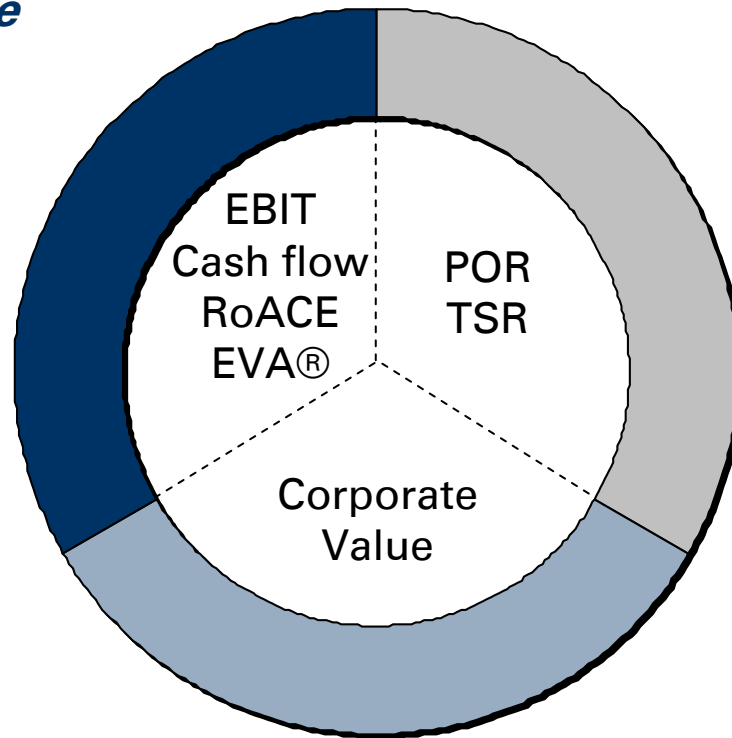
Kernthesen Wertmanagement

- ▶ Wertmanagement ist ein ***unternehmerischer Verhaltensansatz bzw. Management-Prozess***, mit Auswirkungen auf:
 - ▶ Finanzielles Zielsystem
 - ▶ Strategiearbeit
 - ▶ Management-Entlohnung
-
- ▶ Die Konzentration auf die Auswahl des richtigen Wertmaßstabes bzw. dessen richtiger Ermittlung birgt das Risiko, die KPI-Landschaft eines Unternehmens ohne nachhaltigen Effekt zu erweitern.
-
- ▶ Die weitestgehende ***Einbettung von Wertmaßstäben in etablierte Prozesse und Systeme*** ist ein Schlüssel zur erfolgreichen Verankerung von Wertmanagement.

OMV Wertmanagementphilosophie

Wertpotentiale nutzen

Strategieumsetzung
Operational Performance Excellence
Working Capital Management



Wertorientierung intern und extern kommunizieren

Integration wert- und kapitalmarkt-orientierter Ziele in die Unternehmenssteuerung (z.B. Anreizsysteme)
Aktionärs- und kapitalmarkt-orientierte Kommunikation

Wertpotentiale schaffen

Strategieentwicklung, Wachstum, Restrukturierung

Inhalt



OMV im Überblick ▶

Werthebel und Wertmanagementansatz ▶

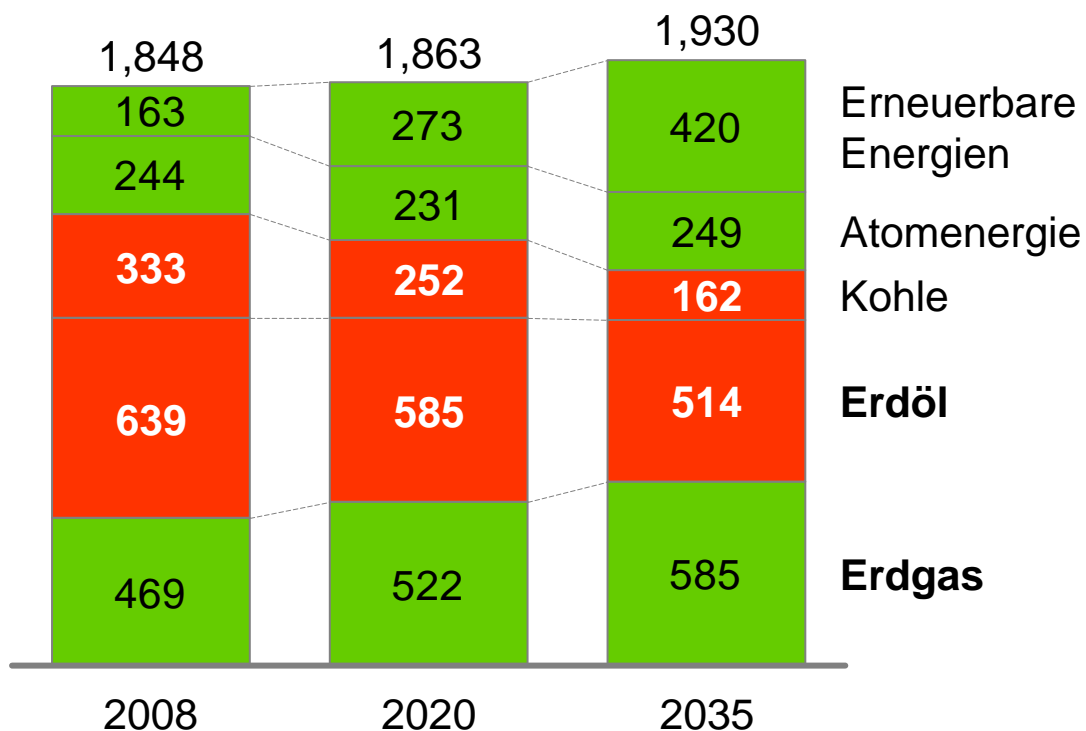
Aktuelle Wertmanagementthemen ▶



Bedeutung von Erdöl und Erdgas

Primärenergiebedarf EU27 + Türkei
Mio toe/Jahr

■ Steigend
■ Sinkend



- Erdöl und Erdgas decken mehr als 50% des Energiebedarfs im Jahr 2035 (heute: 63%)
- Stärkeres Wachstum der Erdgasnachfrage vor allem zur Stromproduktion
- Bis 2020 steigt in Europa der Bedarf an zusätzlichen Erdgasimporten auf ca. 150 Mio m³ pro Jahr



Portfolio-Shift und signifikantes Wachstum



**E&P Upstream
wachsen**

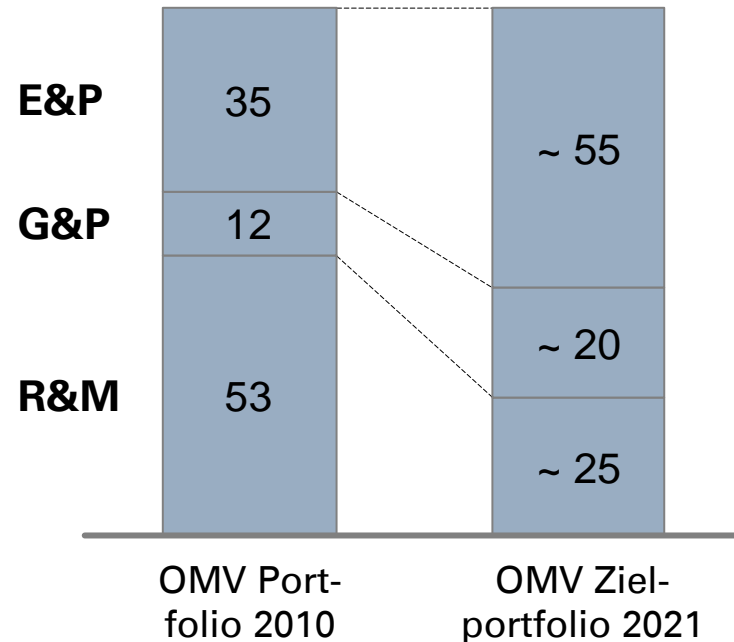


**G&P um
Nabucco
integrieren**



**R&M Downstream
restrukturieren**

Asset base, in %



**Signifikantes Asset-
Wachstum bis 2021**



Strategie 2021 „Profitables Wachstum“

▶ **2014 – Kurzfristige finanzielle Performance verbessern**

- ▶ Öl- und Gasförderung in RO & AT bei ca. 200 – 210 kboe/d stabilisieren
 - ▶ Integration entlang der Wertschöpfungskette im G&P-Geschäft verbessern
 - ▶ R&M-Exposure verringern, um Erlöse von bis zu EUR 1 Mrd. zu generieren
 - ▶ Performance Programm – RoACE +2%-Pkt. – erarbeiten und umsetzen
-

▶ **2016 – Mittelfristiges Wachstum erreichen**

- ▶ Öl- und Gasförderung jährlich um Ø 2% (org.) bzw. 4% (inkl. Akquis.) steigern
 - ▶ Reservenersatzrate auf etwa 100% (inkl. Akquisitionen) erhöhen
 - ▶ Explorationsausgaben (als Folge der beiden zuvor genannten Ziele) erhöhen
 - ▶ Integriertes G&P-Geschäft (Gasverkauf, Asset-backed-trading, Stromproduktion aus eigenem Erdgas) – vor allem in der Türkei – ausbauen
-

▶ **2021 – Für langfristiges Wachstum positionieren**

- ▶ Nabucco und zusammenhängende Geschäftsfelder verfolgen
- ▶ Explorationsbasis verbreitern
- ▶ Erdgasförderung aus unkonventionellen Lagerstätten ausloten
- ▶ Weitere Kraftwerke zur Produktion von Strom aus eigenem Erdgas errichten

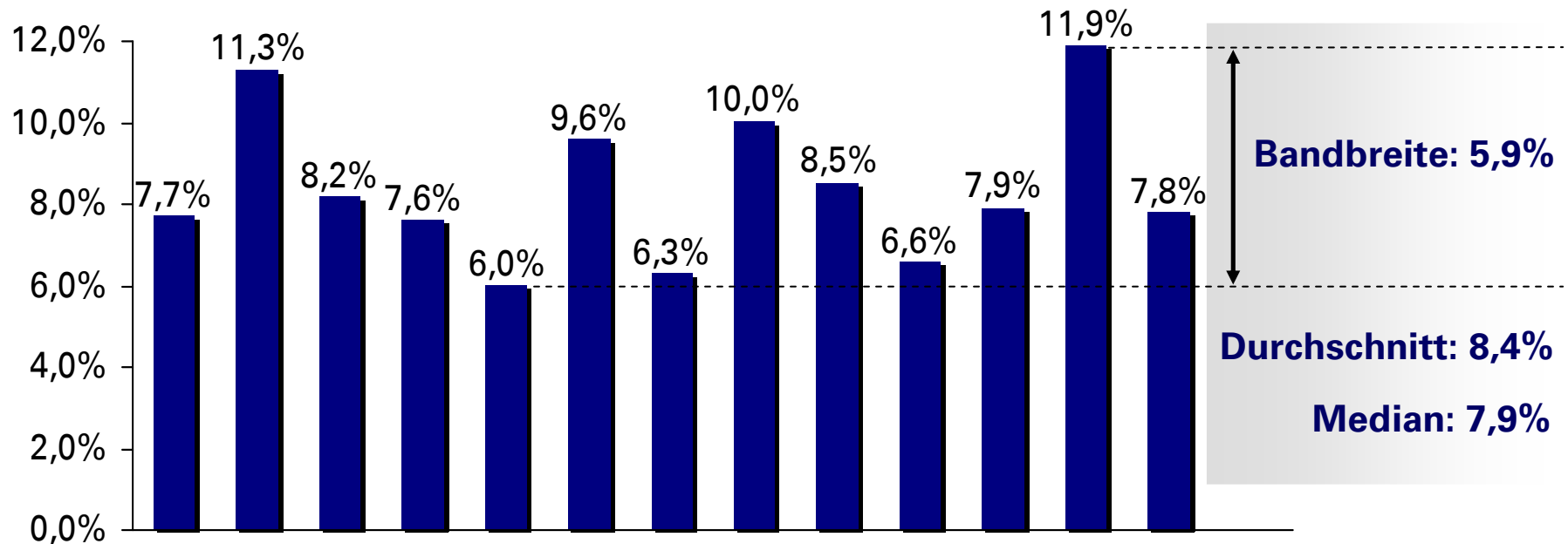


Angewandte Methoden des Wertmanagements



- ▶ **Kapitalkosten**
- ▶ **Hurdle rates**
- ▶ Integriertes Finanzmodell (Rentabilität, CAPEX- und Kostenziele)
- ▶ „Strategy-fit“
- ▶ **Risk-/Return Analyse**
- ▶ „Strategy-fit“
- ▶ Wertschaffung (Corporate Value Analyse)

OMV Kapitalkosten – externe Berechnungen



Source: Analyst reports, Q1-Q3 2011 (CA Chevreux, Credit Suisse, Erste Bank, Goldman Sachs, ING, Jefferies, KBC, Macquarie, Morgan Stanley, Raiffeisen Centrobank, Royal Bank of Scotland, Société Générale, Wood & Company)



OMV Kapitalkosten und Hurdle rates

$$WACC = \left(\frac{E}{G}\right) \cdot k_E + \left(\frac{F}{G}\right) \cdot k_F \cdot (1-t)$$

Kapitalkosten OMV Konzern

Kapitalkosten Geschäftsbereiche
auf Basis einer Peer Group Analyse

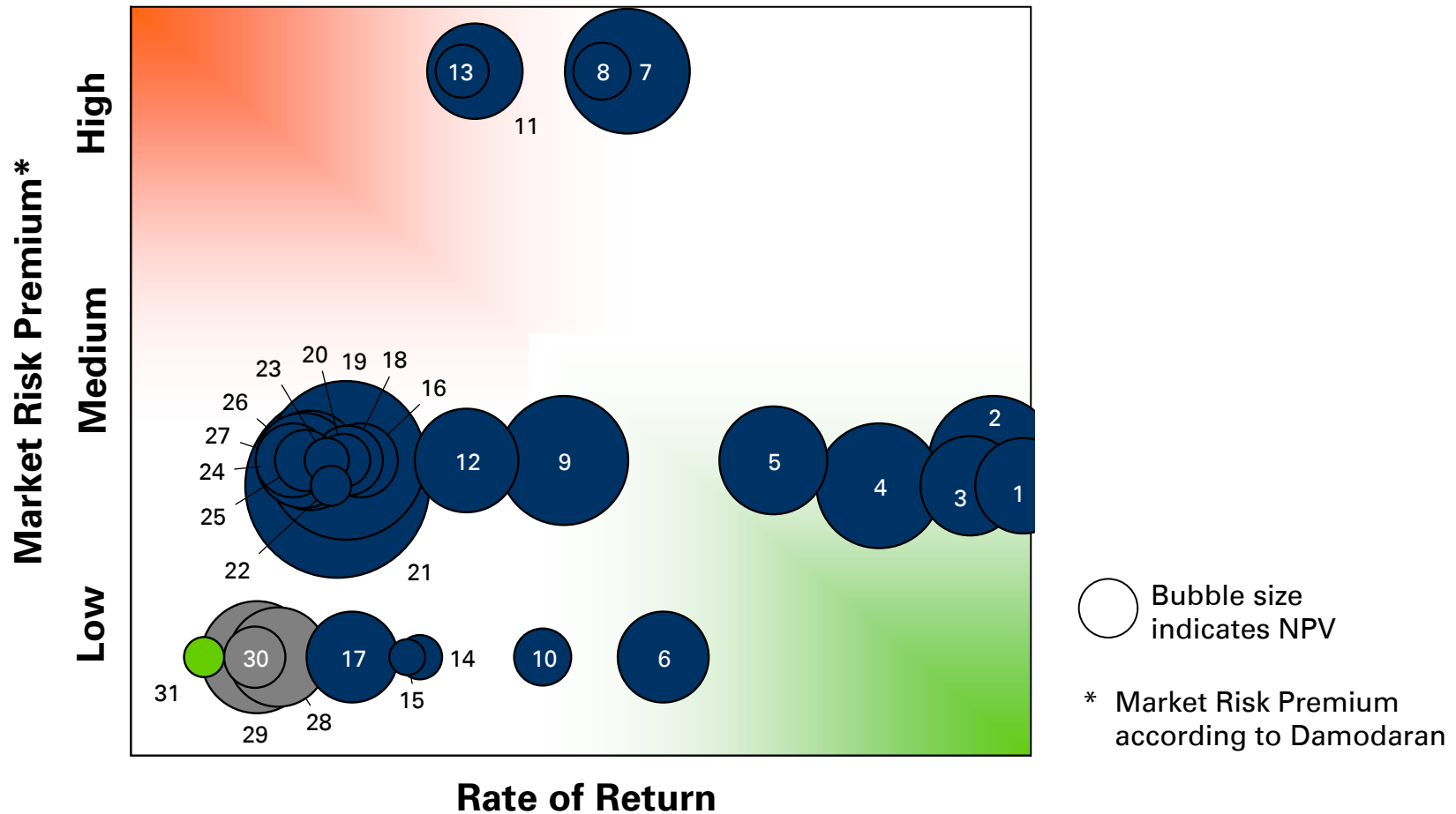
Hurdle rates

- ▶ Grundlage für die **strategische Kapitalallokation**
 - ▶ Ermittlung der **Wertschaffung des Konzerns** sowie der **Wertbeiträge der Geschäftsbereiche**
 - ▶ Diskontfaktor für die Ermittlung von **Nettoarwerten bei Investitionsentscheidungen**
 - ▶ **Profitability Index** (Nettoarwert durch Investitionsausgaben)
 - ▶ Basis für **abgeleitete Zinsraten** (z.B. Diskontraten für Impairmenttests)
-
- ▶ **Managemententscheidung** unter Berücksichtigung von
 - ▶ **Kapitalkosten**
 - ▶ **Strategie**

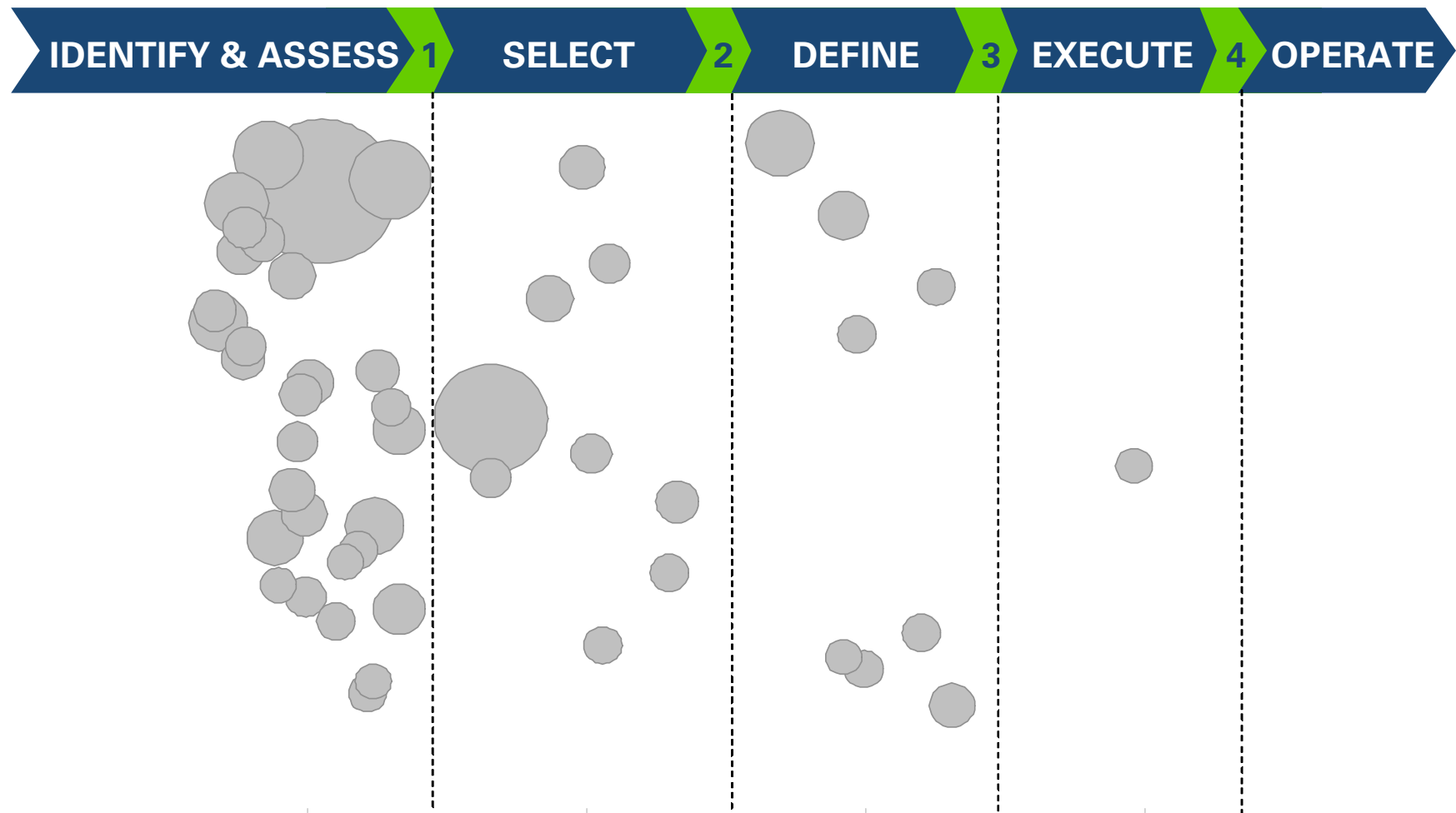



CAPEX-Planung – Risk/Return Portfolio

Neue Projekte > 20 Mio EUR (Projektbeginn 2012)



CAPEX-Planung – Projektreifegrade



 Size indicates total CAPEX

Weiterführende Themen

▶ ***Corporate Value Rechnung – Wertquellenanalyse***

Analyse der Wertschaffung des OMV Konzerns und der Geschäftsbereiche auf Basis diskontierter Cash flows

▶ Wertorientierte ***Ziele und Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung sowie der Kapitalmarktkommunikation***

- ▶ RoACE $\geq 13\%$ (unter durchschnittlichen Marktbedingungen)
- ▶ Pay out ratio $\sim 30\%$ (langfristig)
- ▶ Gearing ratio $\leq 30\%$ (langfristig)

▶ ***Wertorientiertes Management und Entlohnungs- bzw. Anreizsysteme***

- ▶ Long term incentive plan (LTIP)



Danke für Ihr Interesse

OMV Aktiengesellschaft
Trabrennstrasse 6-8
1020 Vienna

