



Rohstoffmanagement

Automobilindustrie

Strategien für die Unternehmensführung
10/2012

**MERIT**

Commodity Management

Inhalt

- > **Risikomanagement in der Automobilbranche**
- > **Case Study: Globales Energiemanagement für Autobauer**
- > **Über MERIT**
- > **Kontakt**

Automobilbranche

Strategisches Rohstoffmanagement

MERIT bietet führenden Automobilherstellern und -zulieferern Dienstleistungen in den Bereichen Strategieberatung, Rohstoffabsicherung, Beschaffungsoptimierung und unterstützt sie bei der Entwicklung zum High Performance Unternehmen.

Dank der Kombination aus tiefem Markt- und Branchenwissen und einem einzigartigen Zugang zu neuesten Trends und State-of-the-Art-Lösungen ist MERIT in der Lage, eine umfassende Palette innovativer Instrumente und Angebote für die Automobilindustrie bereitzustellen.



Automobilproduzenten



Zulieferer

Automobilbranche

Branchencharakteristik – aktuelle Themen

Buntmetalle

- > Aluminium, Kupfer, Zink, Blei, Nickel
- > Hohe Preisschwankungen
- > Zentrale Steuerung der Risikofaktoren
- > Vertragsumstellungen bei Vorlieferanten

Edelmetalle

- > Platin, Rhodium, Palladium und Gold
- > Neuen Antriebstechnologien, Umwelttechnik
- > Zentrales Risikomanagement
- > Starke unvorhersehbare Preisausbrüche

Stahl und Stahlqualitäten

- > Edelstahl, hochfeste Stähle und Speziallegierungen
- > Hoher gewichtsmäßiger Anteil im Fahrzeugbau
- > Keine direkte Börsenabsicherung aufgr. fehlender Liquidität und starker Qualitätsunterschiede
- > Basket- und Overlaymanagement-Lösungen

Synthetische Produkte

- > Petrochem. Stoffe, Füllstoffe, Synthetikgummi
- > Zentraler Rohstoffmanagementansatz
- > Baukastenzerlegung z.B. in diverse Monomere
- > Modulare Lösung zur Absicherung

Legierungen

- > Wie Stahl nicht direkt über standardisierte und transparente Börsenkontrakte absicherbar
- > Bankprodukte meist sehr teuer – intransparent
- > MERIT-Legierungsbasket

Treibstoffe

- > Erstbefüllung, Flottenbedarf oder Prüfstandversorgung
- > Sehr großer Anteil Produktions-/Overheadkosten
- > Rücksichtname auf regionale Marktunterschiede

Energiekomplex

- > Energieversorgung Werke (Strom, Gas, Öl)
- > Einkaufsmärkte oftmals lokal geprägt
- > Vereinigung globales Energiemanagement
- > Strategische Standort- und Wettbewerbsvorteile

Seltene Erden

- > Hohe Priorität seit dem Preisschock Mitte 2011
- > Einfluss auf Produktplanung und strategische Unternehmensführung
- > Vorwärtsintegration, Produktionsverlagerung und verdeckte Vorratseindeckung

Automobilbranche

Zunehmende Komplexität im Risikomanagement



2008

2009

2010

2011

2012

Starker Anstieg der Rohstoffpreise

Einbruch der Preise und Mengen

Beginn der Analyse der Rohstoff-Marktrisiken

Statische Risikostrategie zur Budgetpreisabsicherung

Hedging zentral durch Treasury vs. extern durch Lieferanten

Externes Risiko-reporting an Investoren und definierte RM-Organisation

Vorwärtsintegration Rohstofflieferkette

Rohstoffe als zentraler Faktor im globalen Wettbewerb

Automobilbranche

Mit welchen Themen beschäftigen sich Branchenleader aktuell?

Globale Rohstoffstrategie

Aufgrund der weltweiten Rohstoffknappheit ist es für den Automobilbau essentiell, den Materialnachschub für den Produktionsprozess zu sichern. Insbesondere bei neuen Materialien wie Seltenen Erden stößt man hier allerdings aufgrund globaler Handelsschranken an Grenzen, die im Extremfall zu Produktionsstillständen oder erheblichen Verteuerungen führen können. Langfristige Lieferverträge, die Sicherung physischer Lager, aber auch offene oder verdeckte Beteiligungen in der Vorlieferantenkette stehen hier auf der Tagesordnung.

Vertragsstandardisierung und Indexing

Viele Werkstoffe in der Automobilindustrie lassen sich nicht direkt auf einzelne Rohstoffe zurückführen. Vielmehr beherrschen Legierungen (Metalle, Stahl), synthetische Produkte (Reifen, Plastik) oder zusammengesetzte Teile (Materialmix) den Alltag im Einkauf. Eine Trennung der Wertschöpfungs- und Rohstoffkomponente wird zwar angestrebt, oftmals allerdings schwer durchsetzbar sein. Eine dritte Partei als Anbieter transparenter, nachvollziehbarer, physisch basierter Rohstoffindizes als ausgleichender Partner ist gefragt.

Statisches vs. aktives Risiko- und Preismanagement

Statisches Risikomanagement in Form von regelmäßig tagenden Rohstoffausschüssen nach vordefinierten Plänen birgt das Problem in sich, dass oftmals nicht zeitnah und teilweise unflexibel auf Marktsituationen reagiert werden kann. Dynamische Absicherungsansätze, die sowohl strategische als auch taktische Überlegungen mit einbeziehen, wie auch die operative Orderplatzierung optimieren und zyklusbedingte Parameter berücksichtigen, bringen deutliche Kostenvorteile. Die Verknüpfung bedarfsbegründeter Anforderungen mit einer Risikostrategie erhöhen die Komplexität zusätzlich.

Multiplres Marktrisiko

Übergreifende Zusammenführung aller geneteten Rohstoff- und Risikokomplexe aus den Funktionsbereichen Produktion, Beschaffung und Finanzierung. Sensitivitätsanalyse – wie abhängig ist das Gesamtergebnis von den einzelnen Märkten/Risikokomplexen. Vorschläge zur Nutzung von Synergien im Risiko- und Preismanagement zur Erhöhung der Gesamtprofitabilität. Trennung von Beschaffung/Versorgung und Unternehmensrisikosteuerung und Installation eines sektoralen Frühwarnsystems.

Automobilbranche

Case Studies – Auszug aus der MERIT-Projektarbeit

Pilotprojekt Aluminium und Blei

Beispiel eines Pilotprojekts für einen global tätigen Automobilhersteller mit dem Ziel, das Preisrisiko für ausgewählte Rohstoffbereiche in den Griff zu bekommen

Basketlösung Reifeneinkauf

Suche nach geeigneten Instrumenten und Märkten zur Abbildung des mit dem Reifeneinkauf verbundenen Preisrisikos sowie Indexentwicklung

Mandat Energiemanagement

Analyse des globalen Energiebedarfs – Erstbefüllungen, Prüfstände, Werksbedarfe – und regional abgestimmte Fixierung der Budgetpreise

Preisentwicklung Seltene Erden

Untersuchung ausgewählter Seltener Erden und Preisprojektion für die Produkt- und Vorausplanung basierend auf makroökonomischen Prämissen

Automobilbranche

Risikomanagement für Rohstoffe

Seit dem Krisenjahr 2008 und den gesehenen Preisausschlägen nach oben und unten rückt das Thema Rohstoffrisikomanagement in der Automobilindustrie in den Fokus der zentralen Unternehmensführung. Dabei sind umfassende, globale und marktübergreifende Lösungen gefragt.

MERIT unterstützt die Unternehmensbereiche Einkauf/Beschaffung, Treasury/Finanzierung sowie die Unternehmensleitung bei der aktiven, nachhaltigen und ertragsorientierten Steuerung von Rohstoff- und Finanzrisiken. Hauptmärkte sind übergreifend Metalle, Legierungen, Stahl und Schrott, globales Energiemanagement, Reifen und Kunststoffe sowie Seltene Erden und Sondermaterialien.

Risikoprofil und Risikoanalyse

Schwerpunktbezogen für einzelne Rohstoffkomplexe oder konzernübergreifend

Rohstoffstrategie für Autobauer

Ausarbeitung von Strategieansätzen im Bereich Rohstoffe für die Unternehmensleitung

Contracting KFZ-Branche

Zerlegung der Rohstoffkomponenten, Indexentwicklung und Vertragsstandardisierung

Overlaymanagement

Entwicklung von Absicherungsbaskets für Legierungen und nicht börsengehandelte Stoffe

Exposure-Management

Risiko- und/oder ertragsorientierte Steuerung von Rohstoffexposures

Signaling

Quantitative Systeme zur Optimierung des Rohstoffeinkaufs und zur Risikosteuerung

Energiemanagement

Übergreifende Lösungen für den globalen Energiebedarf von Autobauern

RM-Organisation

RM-Handbuch und Richtlinien, Risikopouvoirs, Warngrenzen, Prozesse, Reporting, Instrumente

Inhalt

- > Risikomanagement in der Automobilbranche
- > **Case Study: Globales Energiemanagement für Autobauer**
- > Über MERIT
- > Kontakt

Case Study: Globales Energiemanagement

Analyse Energiebedarf

> Unternehmen

Ein großer **europäischer Automobilproduzent** mit global verteilten Produktionsstätten und einer Vielfalt an Rohstoffbedarfen stand im Mittelpunkt dieses Energiemanagement-Projekts. Neben dem Kernsegment Metalle bestand hier auch ein großes Erfordernis an einem zentral gesteuerten **Preis- und Risikomanagement** für die Bereiche Energie (**Gas/Strom für Standorte**) und Erstbefüllungen (**Benzin/Diesel für Fahrzeuge**).

> Ausgangslage

Weltweit müssen Werke auf **regional unterschiedlichen Energiemärkten** versorgt werden. Die Einkaufsmärkte sind oftmals lokal geprägt und reichen von monopolartigen Preissteuerungsmodellen über oligopolistisch geprägte Preisabsprachen bis hin zu vollkommen liberalisierten Versorgungsinfrastrukturen. Eine **Vereinigung zu einem globalen Energiemanagement** war daher von strategischer Bedeutung und bringt deutliche Standort- und Wettbewerbsvorteile.

> Globale Energiemengen

Der Bedarf an **Strom und Gas**, den beiden **Hauptenergiequellen**, konnte in den Vorjahren deutlich reduziert werden, was an sich schon eine Reduktion des Risikos aus diesen Märkten bedeutete. Unter Betrachtung der Rohstoffpreisentwicklung war dies sehr erfreulich. Jedoch steht der Konzern vor der Situation, dass der monetäre Gesamtenergieaufwand trotz reduzierten Verbrauchs aufgrund der Preisanstiege in den betrachteten Jahren trotzdem zunehmen konnte. Dies sollte in einem zukünftigen Energiemanagement nicht außer Acht gelassen werden. Das vorherrschende **Preisrisiko in den Energiemärkten** ist generell ein großes Thema für die **Gemeinkosten** produktionsintensiver Unternehmen.

Case Study: Globales Energiemanagement

Analyse Energiebedarf

Der globale Gesamtenergieverbrauch der Fertigungsstätten des Unternehmens gestaltete sich für den Untersuchungszeitraum wie folgt (Zahlen abgeändert):

Gesamt-Energieverbrauch 2007-2011					
in MWh	2007	2008	2009	2010	2011
Strom	4.179.820	4.167.805	4.634.903	4.252.070	3.727.955
Fernwärme	451.008	738.113	822.495	801.613	736.740
Heizöl	35.053	35.910	140.030	169.873	93.508
Ergas	4.987.253	4.957.943	4.305.843	4.003.355	3.834.410
Biogas	-	-	806.525	859.188	696.765
TOTAL	9.653.133	9.899.770	10.709.795	10.086.098	9.089.378

Diese Brutto-Menge (Brutto-Exposures) wurden in Folge in eine Basis-Risikomatrix übergeleitet. Hier erfolgt die Bewertung des tatsächlichen aktuellen Risikos, das sich aus historischen Marktbewegungen, der Abhängigkeiten der betrachteten Märkte untereinander und der Preiselastizitäten errechnet.

Case Study: Globales Energiemanagement

Erstellung Risikomatrix

MERIT Commodity Management

Risikomatrix - ENERGIE

Bereich	long/short	Position			Preise		Exposure
		Menge	Nominale LC	Nominale in EUR	Elastizität	Preis	Nominale in EUR
STROM - Produktion							
Strom DACH	s	2.560.919 MWh	EUR 138.417.663	EUR 138.417.663	0%	EUR 54,1	EUR 138.417.663
Strom CEE	s	596.584 MWh	GBP 27.538.317	EUR 32.398.020	0%	GBP 46,2	EUR 32.398.020
Strom USA	s	341.938 MWh	USD 15.893.265	EUR 11.645.977	0%	USD 46,5	EUR 11.645.977
Σ Sektor		3.499.441 MWh		EUR 182.461.660			EUR 182.461.660
ERDGAS - Produktion							
Erdgas DACH	s	2.634.048 MWh	EUR 56.632.034	EUR 56.632.034	0%	EUR 21,5	EUR 56.632.034
Erdgas CEE	s	613.620 MWh	GBP 11.149.684	EUR 13.117.275	0%	GBP 18,2	EUR 13.117.275
Erdgas US	s	351.702 MWh	USD 4.853.214	EUR 3.556.250	0%	USD 13,8	EUR 3.556.250
Σ Sektor		3.599.370 MWh		EUR 73.305.559			EUR 73.305.559
Tankfüllungen							
Benzin - Neuwagen	s	39.640.136 l	USD 26.451.807	EUR 19.382.873	0%	USD 0,67	EUR 19.382.873
Benzin - Fuhrpark	s	47.500.000 l	USD 31.696.684	EUR 23.226.118	0%	USD 0,67	EUR 23.226.118
Diesel - Neuwagen	s	16.988.630 l	USD 12.098.283	EUR 8.865.159	0%	USD 0,71	EUR 8.865.159
Diesel - Fuhrpark	s	37.500.000 l	USD 26.705.250	EUR 19.568.587	0%	USD 0,71	EUR 19.568.587
Diesel - Logistikbereich	s	250.000.000 l	USD 178.035.000	EUR 130.457.243	0%	USD 0,71	EUR 130.457.243
Σ Sektor		391.628.765 l		EUR 201.499.981			EUR 201.499.981
Σ Total				EUR 457.267.200			EUR 457.267.200

Case Study: Globales Energiemanagement

Energieexposure und Preiselastizitäten

> Energieexposure

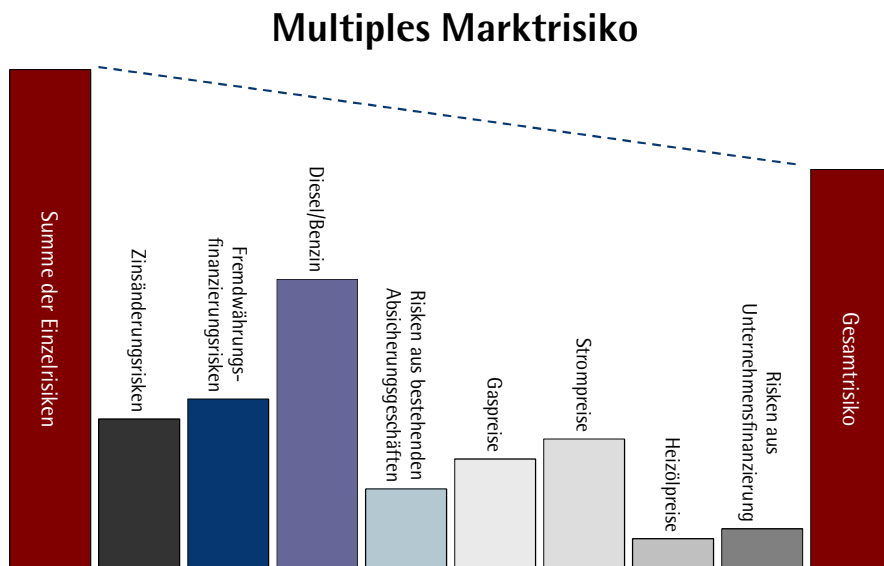
Die Gesamtexposure/Energie belief sich für das Betrachtungsjahr auf einem nennenswerten dreistelligen Millionenbetrag. Da Veränderungen in den Energiepreisen auf das Ergebnis der Gruppe durchschlagen, wurde vom Kunden ein eigener **Bereich Energiepreismangement eingerichtet**. Dessen Hauptaufgabengebiet ist die **zentrale Steuerung und Optimierung** der lokal recht unterschiedlichen **Energiebeschaffung**. Zusätzlich wurde der gesamte Energiekomplex in das **konzernübergreifende Rohstoffrisikomanagement** integriert, wo abgeleitet von der Konzernstrategie eine taktisch optimierte Umsetzung von Preissicherungsmaßnahmen erfolgt.

> Preiselastizitäten

Ein weiteres Thema ist die Preiselastizität im Energiemarkt. Grundsätzlich zeigt die Preiselastizität, ob Marktpreisveränderungen auf der Einkaufsseite auch im Finalprodukt bzw. im Verkauf durchgereicht werden können oder einen direkten Kostenfaktor darstellen. Im Energiebereich sind die **Preise** aber sehr **wenig bis gar nicht elastisch**, da diese nicht oder nur zu einem sehr geringem Ausmaß an den Kunden weitergegeben werden können. Dies spielt eine wesentliche Rolle für die Produktion und Produktkalkulation.

Case Study: Globales Energiemanagement

Weitere Schritte der Energie-Analyse



- > Überleitung in ein **aktuelles** und ein **Basisjahr-Risikoprofil** zur fortlaufenden Bewertung des Gesamtrisikos
- > Fundierung der Aussagen über eine **historische Risikorückrechnung** (Positionsanalyse)
- > Durchführung einer **Sensitivitätsanalyse** - wie stark ist der Einfluss welches Energiekomplexes auf die Deckungsbeiträge (regional, überregional und nach Märkten)
- > Entwicklung eines **Overlay-Instrumentariums** zur Abdeckung unterschiedlicher Sicherungshorizonte und -Anforderungen
- > Erarbeitung einer **Sicherungsstrategie** angesichts der bestehenden Energieliefersituation
- > Ausarbeitung von Vorschlägen für eine **Standardisierung** des Energievertragswesens
- > Installation von **Basis-RM-Werkzeugen** und Basis-Reporting-Tools

Inhalt

- > Risikomanagement in der Automobilbranche
- > Case Study: Globales Energiemanagement für Autobauer
- > Über MERIT
- > Kontakt

MERIT

Der Rohstoffpartner

MERIT ist seit 25 Jahren als strategischer Partner von Industrieunternehmen, Rohstoffhändlern und Produzenten darauf spezialisiert, Marktrisiken zu kontrollieren und Marktchancen zu nutzen. Die Synergien aus unseren Kompetenzbereichen Beratung, Handel und Management ermöglichen uns ganzheitliche und maßgeschneiderte Lösungen. Als Plattform selbstständiger Expertenteams ist MERIT in unabhängigen Fachgruppen mit Schwerpunktbüros in Wien und Frankfurt, Salzburg und London mit rund 150 Mitarbeitern vertreten.

Neben dem Management von Ölprodukten, Gas, Bunt- und Edelmetallen, berät MERIT bei strategischen Rohstofffragen, optimiert den Ein- und Verkauf von Rohstoffen, erstellt Risikoprofile, entwickelt und realisiert Absicherungsstrategien sowie Modelle zur Beschaffung und Lagerfinanzierung. Alle dabei anfallenden operativen Abwicklungsaktivitäten können dabei auf Wunsch ebenfalls von MERIT übernommen werden. Die MERIT-Gruppe bietet von der Beratung über das Management bis hin zur Umsetzung alles aus einer Hand und ist damit im deutschen Sprachraum ein anerkannter Ansprechpartner.



Metalle

- Autoindustrie
- Maschinen- & Anlagenbau
- Flugzeugbau
- Schrott- & Recyclingbranche
- Allgemeine Metallverarbeiter



Energie

- Luftfahrt
- Transport & Logistik
- Versorger
- Energierzeuger
- Raffinieren

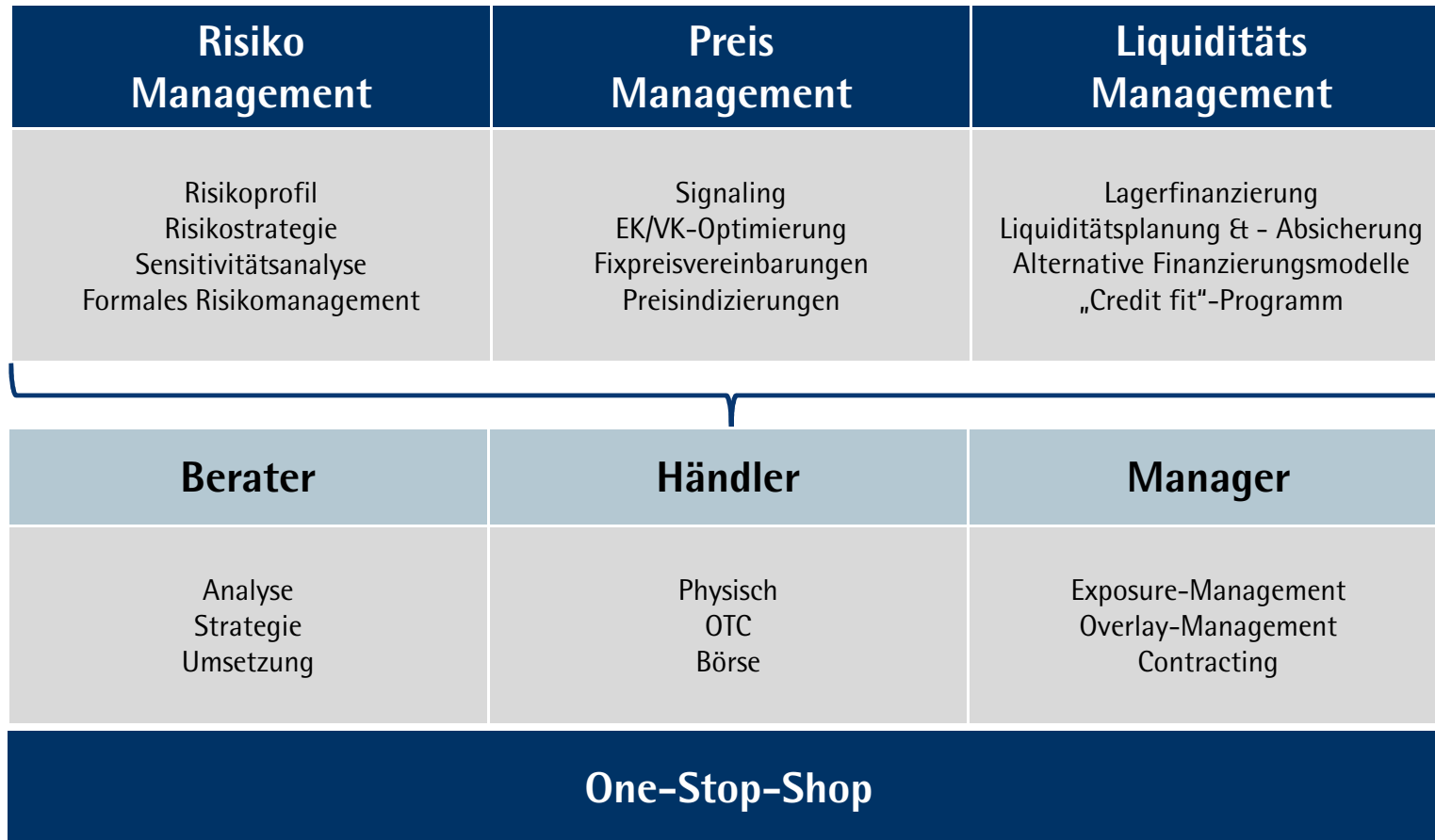


Sonstiges

- Holz- & Papierindustrie
- Pharmabranche
- Bauindustrie
- Kunststoffsektor
- Kautschukverarbeiter

MERIT-Gruppe

Überblick Dienstleistungen und Funktionen



MERIT versteht sich als One-Stop-Shop und als Partner der Industrie in der gesamten Rohstoff-wertschöpfungskette. Dabei decken wir sowohl Defensivmaßnahmen (Risikomanagement) als auch ertragsorientierte Konzepte (Preismanagement) und alternative Finanzierungsansätze (Liquiditätsmanagement) ab. Der Vorteil der MERIT-Gruppe gegenüber oftmals sehr theoretischer Beratungsangebote und gegenüber klassischer Finanzdienstleister, die meist ausschließlich ertragsorientiert anstatt kundenorientiert operieren, ist der übergreifende Ansatz, der auf den drei Säulen Beratung, Handel und Management fußt.

MERIT-Gruppe

Vorteile eines unabhängigen Partners

Spezialist für Rohstoffe: MERIT beschäftigt sich seit seiner Gründung mit dem Thema Rohstoffe und kann hier auf eine im deutschsprachigen Raum einzigartige Expertise in beiden Bereichen der Finanzwelt - wertorientierte Finanzanlage und risikoaverses Rohstoffmanagement - verweisen.

Langjährige Industrienerfahrung: Im deutschen Sprachraum ist MERIT ein Pionier, was die Themen Risikoabsicherung, Vertragsstandardisierung und Geschäftsmodelloptimierung betrifft. Dabei betreuen wir unsere Kunden auf allen relevanten Rohstoff- und Finanzmärkten.

Unabhängigkeit: Die MERIT-Gruppe ist ein eigentümergeführtes, unabhängiges Unternehmen mit Hauptsitz in Österreich und sohin ein neutrales Bindeglied zwischen der klassischen Unternehmensberatung und der produktorientierten Banken- und Finanzindustrie.

Vereinigung von Theorie und Praxis: Wir fangen dort an, wo andere aufhören. Unter dem Dach der MERIT-Gruppe vereinen sich Industrieberatung, Strategieentwicklung, Brokerage, Absicherungsabwicklung und physischer Rohstoffhandel zu einem unschlagbaren Kompetenzzentrum.

Vertraulichkeit: Vertraulichkeit, Unabhängigkeit und Transparenz bilden die Basis für jedes unserer Projekte. Nur so ist gewährleistet, dass wir für unsere Kunden zu langjährigen Partnern heranreifen und dieses sensible und doch so wichtige Thema erfolgreich und nachhaltig abwickeln.



One-Stop-Prinzip: Unsere Kunden können auf die Kompetenz und Erfahrung der gesamten MERIT-Gruppe zurückgreifen. Darüber hinaus übernehmen wir auf Wunsch die komplette Abwicklung der Risikomanagementagenden. Der Kunde spart sich somit die Implementierung kostspieliger Risikomanagementprozesse.

Inhalt

- > Risikomanagement in der Automobilbranche
- > Case Study: Globales Energiemanagement für Autobauer
- > Über MERIT
- > Kontakt

MERIT-Gruppe

Kontakte

- > Ing. Mag. Robert Rieder
(Risikomanagement & Beratung)
robert.rieder@meritgroup.at
- > Mag. Cristian Stanciu
(Brokerage & Rohstoffhandel)
cristian.stanciu@meritgroup.at
- > Mag. Stephan Blieweis
(Branchen-Lead Automobile)
stephan.blieweis@meritgroup.at



Wien

Rohstoffrisikomanagement
Physischer Rohstoffhandel
Beratung
Brokerage

Malta

Advisory
Rohstoff-Brokerage

Frankfurt

Banken- & Bewertungsservices
Energie & öffentlicher Sektor
Risikomanagement & Beratung
Datencenter

London

Rohstoff-Indices
Finanzprodukte

Salzburg

Schulungszentrum
Kunden-Workshops
Mitarbeitertraining
Seminarhotel

Repräsentanzen in

Schweiz, Ungarn, Polen
und USA