

# Case Study.

## Strategisches Exposure Management für Stahlunternehmen

- > Deutscher Mittelständler
- > Jahresumsatz: EUR 300 Mio.
- > Rohstoffanteil: EUR 160 Mio.
- > Stahl, Edelstahl, Aluminium, Kupfer, Diesel
- > USD-Exposure: EUR 55 Mio.

Das Unternehmensergebnis war in der Vergangenheit stark von Marktbewegungen beeinflusst. War es in einem Jahr der US-Dollar, der zu starken Ergebnissprüngen führte, waren im darauffolgenden Jahr die Metalle für ein insgesamt negatives Ergebnis verantwortlich. Der Zusammenhang zwischen Marktexposition und Ergebnisentwicklung war zwar bekannt, Steuerungsmaßnahmen blieben aufgrund fehlender Instrumente und Werkzeuge allerdings aus.

Die Strategien von Einkauf, Planung, Logistik und Kalkulation, vertragliche Verpflichtungen und Preiselastizitäten schienen zu komplex und flüchtig, um in einem fixen Regelwerk erfasst zu werden. Die Finanzabteilung führte in der Vergangenheit schon mehrmals zu „günstigen“ Zeitpunkten Hedgingmaßnahmen im Währungsbereich durch.

### Risikoprofil

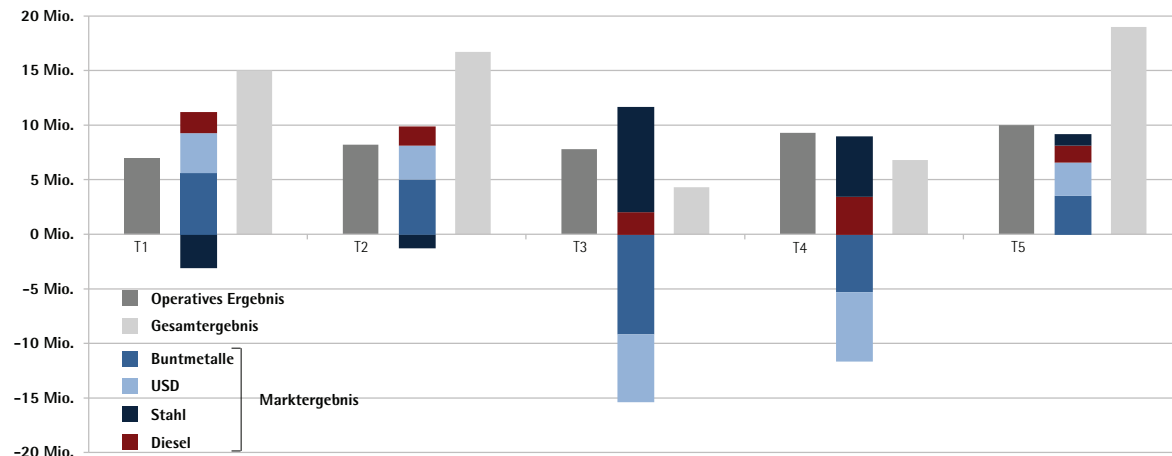
Sektor	Risikomatrix				Risikoprofil		
	Position	Menge	Preis/Einheit	Risiko nominell	Volatilität (annualisiert)	relativer Risikoanteil	VaR yearly
Stahl	short	156.421 t	428 USD/t	60.000.000	11,14%	14,85%	11.030.862
Edelstahl	short	14.963 t	895 USD/t	12.000.000	17,09%	4,55%	3.383.738
Stahlprodukte	long	111.830 t	319 USD/t	32.000.000	38,69%	27,50%	20.429.740
Aluminium	short	11.061 t	1.614 USD/t	16.000.000	16,06%	5,71%	4.240.130
Kupfer	short	1.933 t	4.617 USD/t	8.000.000	18,20%	3,23%	2.402.064
Diesel	short	75.283 t	415 USD/t	28.000.000	37,88%	23,56%	17.501.084
US Dollar	short	62 Mio. USD	1,1158	55.565.514	8,34%	20,60%	7.649.981
<b>Summe</b>				<b>211.565.514</b>			<b>66.637.599</b>

<b>Summe Brutto</b>	<b>66.637.599</b>
<b>Value at Risk (95%)</b>	<b>22.643.456</b>

(wenn nicht anders angegeben, alle Beträge in EUR)

### Auszug Sensitivitätsanalyse



(alle Beträge in EUR)

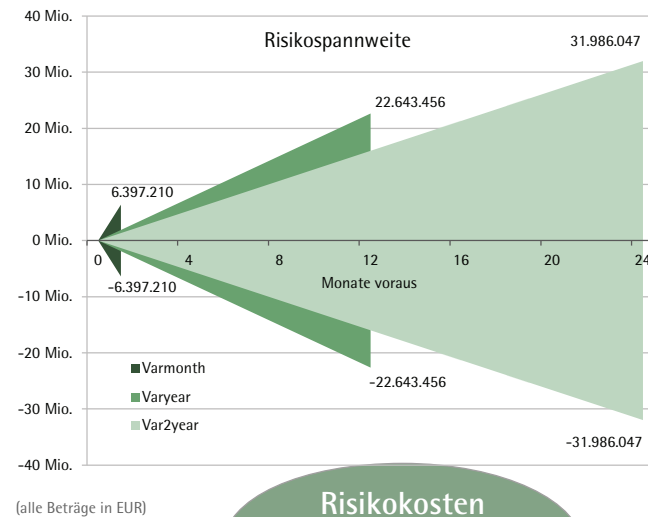
### Aufgabenstellung

Der Geschäftsführung war die Zufallskomponente in der Ergebnisentwicklung zu unsicher, zumal im damals sehr volatilen Marktumfeld und im Zusammenspiel mit den Zielen der Eigentümer auf kalkulierbare und vor allem steuerbare Ergebnisbeiträge abzustellen war. Aus diesem Grund beauftragte das Management MERIT mit dem Aufbau eines Reportingsystems samt Infrastruktur zur gezielten Steuerung des Unternehmensergebnisses. Daraus ergab sich ein Beratungsauftrag, der folgende Punkte umfasste:

- > Erarbeitung eines Risikoprofils des Unternehmens
- > Setup einer zeitnahen Reporting-Infrastruktur samt Prognosekomponente
- > Ausarbeitung eines Schutzmechanismus gegen Negativeinflüsse aus der Marktexposition
- > Aufsetzen eines Handlungsrahmens zur aktiven Nutzung vorteilhafter Marktsituationen
- > Implementierung einer Absicherungsstrategie und eines Stahlqualitäten-Baskets zur Absicherung der Hauptrisikofaktoren

## Marktrisiko Management

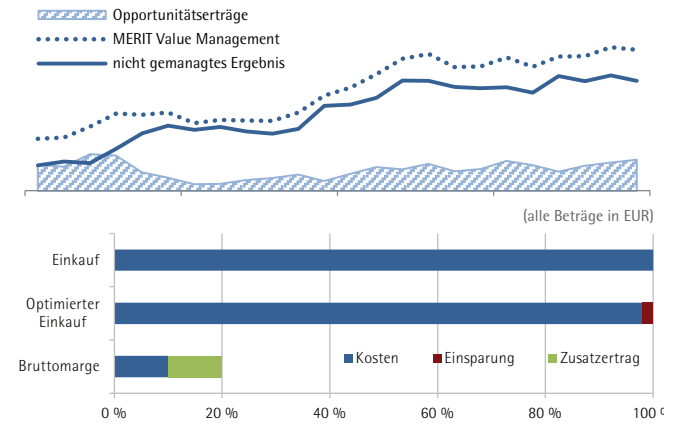
- > Erarbeitung einer Risikostrategie auf Basis des Risikoprofils
- > Zusammenstellung eines Instrumentenkatalogs zur Abbildung des Risikos
- > Etablierung einer Reporting-Infrastruktur und eines Risikomanagement-Prozesses
- > Nachhaltige Senkung der Risikokosten um EUR 22 Mio. p.a.



Risikokosten gesenkt:  
EUR 22 Mio.

## Value Management

- > Durchführung eines Contracting-Mandats
- > Senkung der Einkaufskosten um knapp 2% durch Vertragsoptimierung und -standardisierung
- > Nutzung des Hedge-Overlays zur optimalen Ausnutzung vorteilhafter Marktpreise
- > Ertragssteigerung durch die Nutzung von Windows of Opportunity in Höhe von EUR 2,8 Mio.



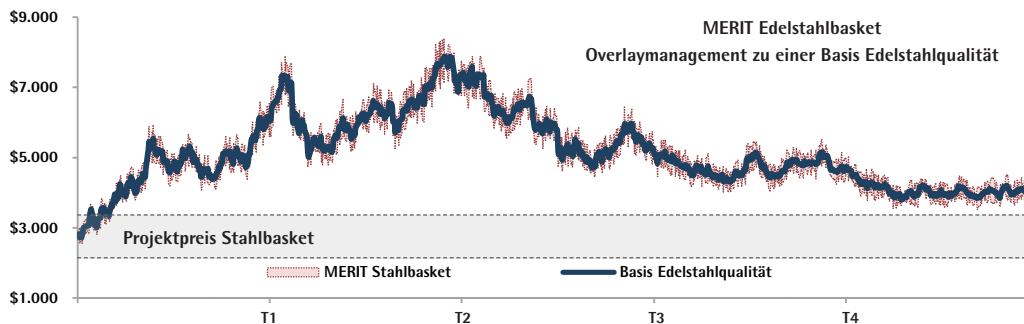
Beschaffungskosten gesenkt:  
EUR 1,5 Mio.

Opportunitätsenerträge:  
EUR 2,8 Mio.

## Absicherung Stahlbasket

Aufgrund der relativ hohen Komplexität der Stahlqualitäten des Kunden musste auf eine Basketlösung zur Absicherung von Marktpreisschwankungen in diesem Bereich zurückgegriffen werden. Neben dem etablierten LME-Stahlkontrakt kamen auch entsprechend den Legierungen sowie historischen Marktparametern und Preiskorrelationen andere metallurgische Absicherungskomponenten zum Einsatz.

Das Ergebnis war eine Basketlösung, die den Anforderungen Robustheit (> 90% Korrelation), Sicherheit (Fixierung des Preises) und Kostengünstigkeit (< 2% Kosten) genügte.



## Bedeutung für das Unternehmen

Durch das umfangreiche Toolset des MERIT Exposure Managements hat die Geschäftsführung einen genauen und zeitnahen Überblick über die Risikostruktur des Unternehmens erhalten und kann dadurch bezüglich Ertragsentwicklung, Sicherungsgrad und Steuerstrategie zeitnahe und erfolgsrelevante Steuerungsmaßnahmen einleiten.

Dank des eingeführten Stahlbaskets und der Preisabsicherung ist es nun möglich, strategische Lenkungsschritte zur Unternehmensentwicklung in Verbindung mit den Investitionszielen der Eigentümer zu formulieren und diese auch gezielt umzusetzen.

MERIT agiert hier als Partner, der die Funktionen eines Beraters, Risikomanagers und Strategie-Consultants übernimmt und gemeinsam mit Eigentümer, Investoren und Unternehmensleitung die Ertragsstruktur des Unternehmens fortlaufend mitgestaltet.

Toolset  
Information

Stahlqualitäten  
Sicherung

Strategie  
Wertschaffung