

Revenue Management

voestalpine Tubulars GmbH & Co KG

15. April 2010

Was ist Revenue Management?

...die **Sicherstellung, dass alle erbrachten Leistungen auch tatsächlich zu realisiertem Umsatz werden**

Unsere Definition:

Verbesserung und Überwachung der umsatzrelevanten Prozesse (Sales-to-Cash) zur Sicherstellung einer

- ▶ **vollständigen**
- ▶ **richtigen**
- ▶ **zeitnahen Leistungserfassung**
- ▶ **sowie Abrechnung und Zahlungseingang**

Warum Revenue Management?

Vorteile von Revenue Management

Effizientes Revenue Management bietet folgende Vorteile:

- ▶ Standardisierte Methode
- ▶ Sofortige Umsetzbarkeit der identifizierten Maßnahmen führt zu **unmittelbaren Cash-Vorteilen**
- ▶ Erhöhung des Umsatzes oftmals **ohne Kundeninteraktion**
- ▶ Unmittelbare Auswirkung auf
 - ▶ **Umsatz**
 - ▶ **Working Capital**
 - ▶ **EBIT**

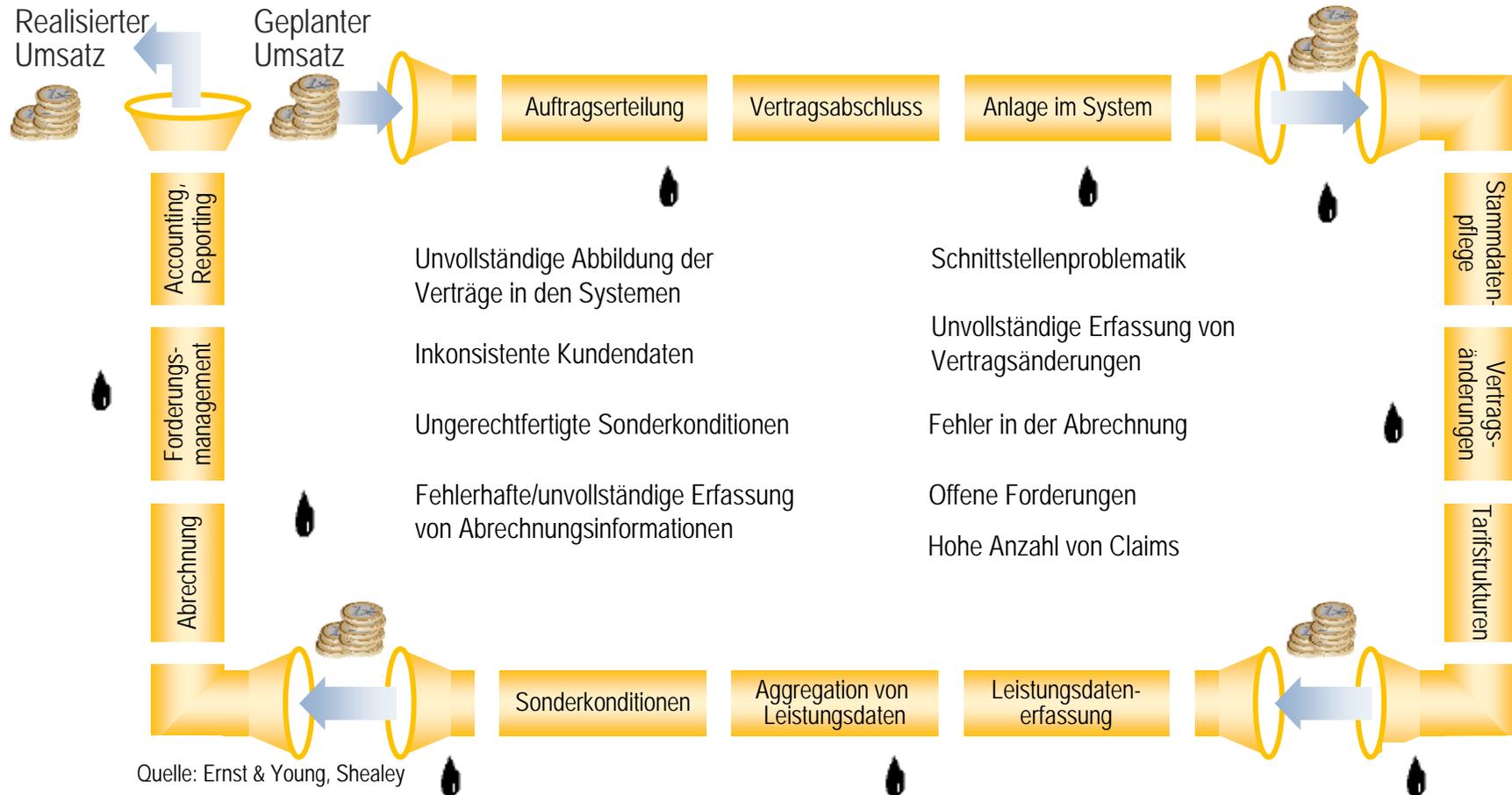


Value Proposition:

„CASH is KING“ - Effizientes Revenue Management erhöht die Liquidität und stellt so den Erhalt der unternehmerischen Dispositionsfreiheit sicher

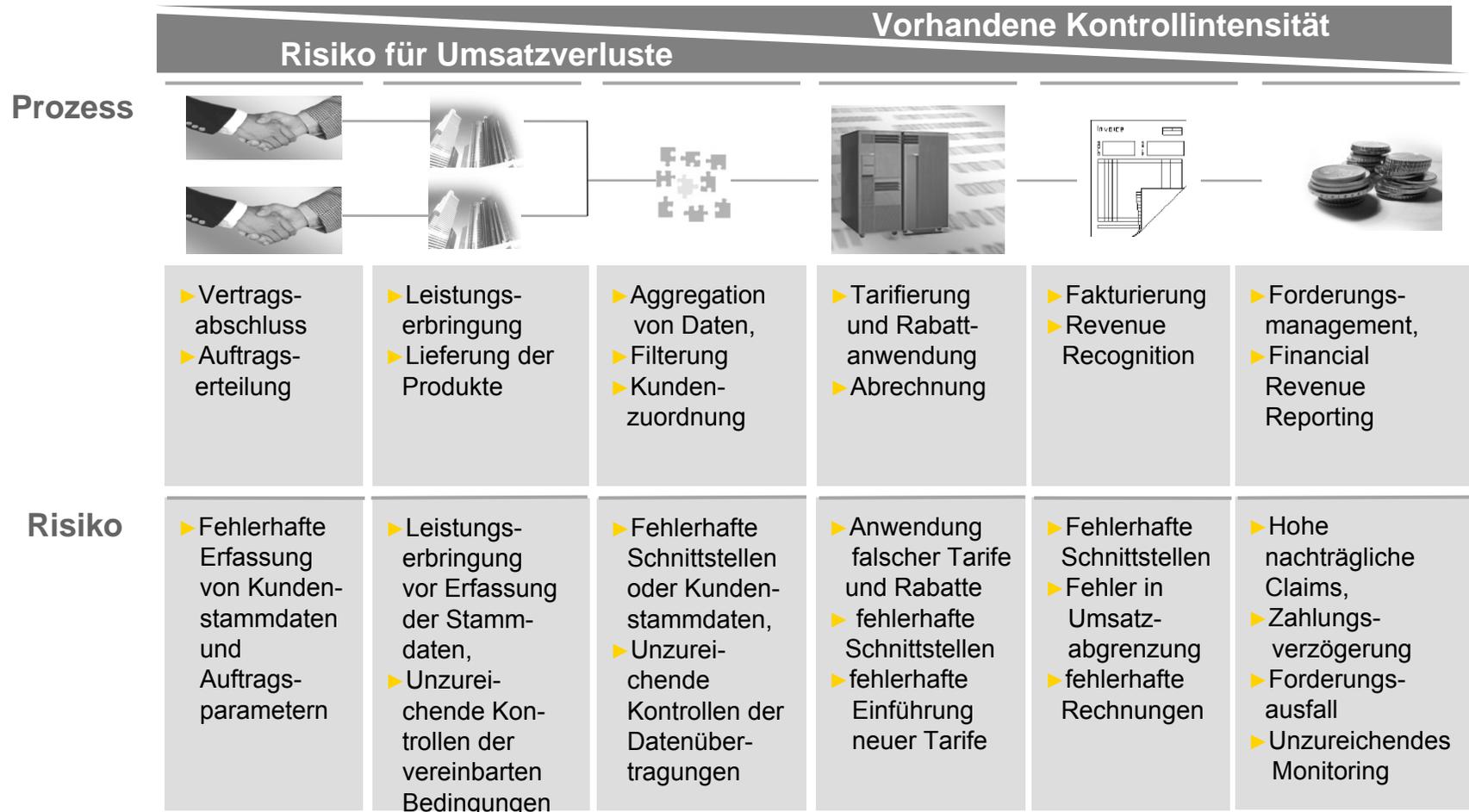
Warum Revenue Management?

„Tröpfchenweiser Umsatzverlust“



Umsatzrelevante Prozesse und Datenflüsse

Beispielhafte Risiken



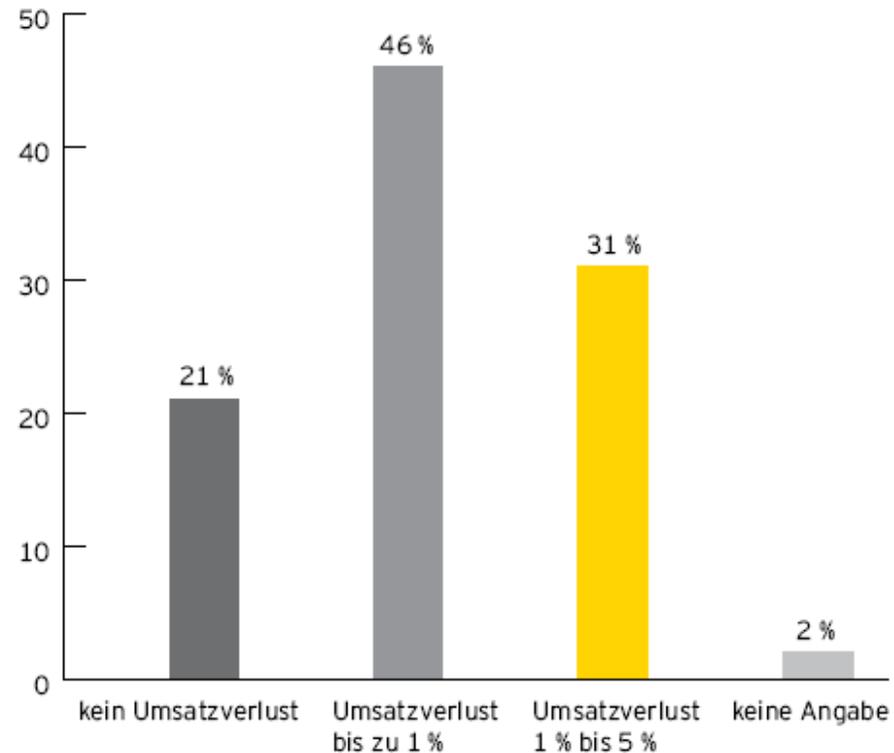
Oft kein durchgängiges, kennzahlengestütztes Monitoringsystem gegen Umsatzverluste

Warum Revenue Management

Ergebnisse der empirischen Studie von Ernst & Young

- ▶ **77%** der befragten Unternehmen gehen von Umsatzverlusten aufgrund von unvollständigen, fehlerhaften oder verspäteten Abrechnungen aus
- ▶ Jedes sechste Unternehmen sieht die Ursache für **50%** der Kundenbeschwerden in falschen Abrechnungen

Geschätzter Umsatzverlust in Prozent des Umsatzes



Quelle:
Studie Revenue Management Ernst & Young

Revenue Management Studie

Projekterfahrungen möglicher Umsatzausfälle

| Branche | Möglicher Umsatzausfall in % des Umsatzes | Beispiele für Ausfallursache |
|---|---|---|
| Produktionsunternehmen | 2% – 4% | Fehlerhafte Abbildung der Sonderkonditionen, komplexe Material- und Wartungspreise, inkonsistente Stamm- und Bewegungsdaten, Schnittstellenprobleme |
| Hafen- und Flughafenbetreiber | 2% – 4% | Schnittstellenprobleme, inkonsistente Stamm- und Bewegungsdaten, Nichterfassen von erbrachten Leistungen |
| Logistik | 2% – 4% | Schnittstellenprobleme, Matching Order / Service Delivery, Reklamationen, mangelndes Forderungsmanagement |
| Baugewerbe | 3% – 4% | Komplexe Verträge, unvollständige und fehlerhafte Leistungserfassung |
| Telekommunikation, Internet Dienstleister | 1% – 5% | Fehlende Systemabstimmung, Schnittstellenprobleme, mangelnde Nachverfolgung von Fehlern |
| Versorger | 2% – 5% | Veraltete Abrechnungssysteme, fehlerhafte Stammdatenerfassung, fehlende Systemabstimmung |

Quelle: Ernst & Young, Browning / Kumar

Revenue Management

Raten Sie, wer in diesem Bild der Revenue Manager ist.....



- ▶ Im Gegensatz zum klassischen Kostencontrolling ist zu beobachten, dass Unternehmen **deutlich weniger** auf die **Überwachung ihrer Umsätze** achten
- ▶ Trotz des **Bewusstseins der Notwendigkeit**, Umsatzausfälle zu reduzieren, bleibt konsequentes Revenue Management meist nur Wunschdenken

Revenue Management



- ▶ **Mehr als die Hälfte** der befragten Unternehmen erachten **Revenue Management** als **existenziell notwendig** und sehen Verbesserungsbedarf. **Mehr als ein Drittel** sind mit der Umsetzung im eigenen Unternehmen unzufrieden

Revenue Management

Meeting der Geschäftsführung mit den Revenue Managern....



- ▶ Rund die Hälfte der befragten Unternehmen geben an, **keinen oder nur eine geringe Anzahl** an Mitarbeitern für das **Controlling der Abrechnung** einzusetzen, während die Anzahl der für das Kostencontrolling eingesetzten Mitarbeiter bedeutend höher ist



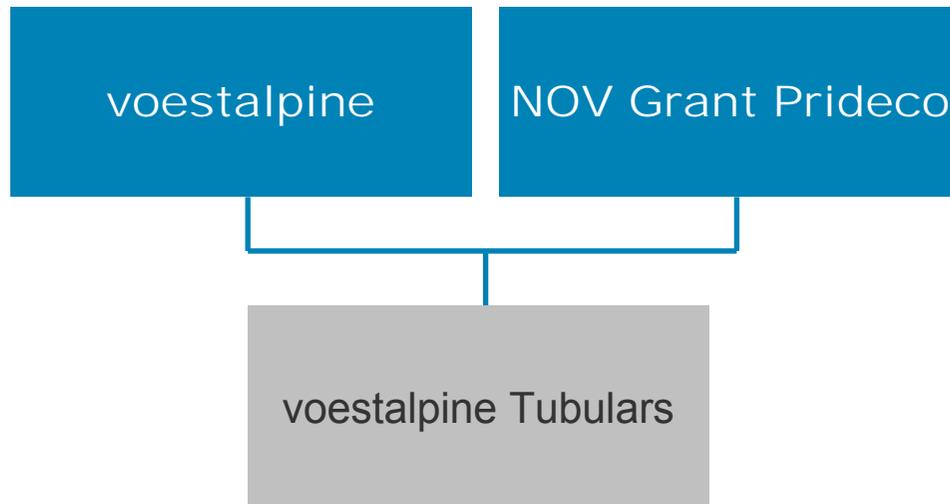
voestalpine Tubulars

voestalpine Tubulars
www.vatubulars.com

voestalpine
ONE STEP AHEAD.

Standort

- Firmensitz in Österreich



■ Öl & Gas

- Ölfeldrohre (OCTG)
 - Sondergüten
 - Sondergewindeverbindungen
- Line Pipe
- Green Pipe for Drill Pipe (Grant Prideco)



■ Andere Anwendungen

- Rohre für die Nutzfahrzeug-/Automobilindustrie
- Mechanische Rohre
- Kessel- und Wärmetauscherrohre
- Luppen

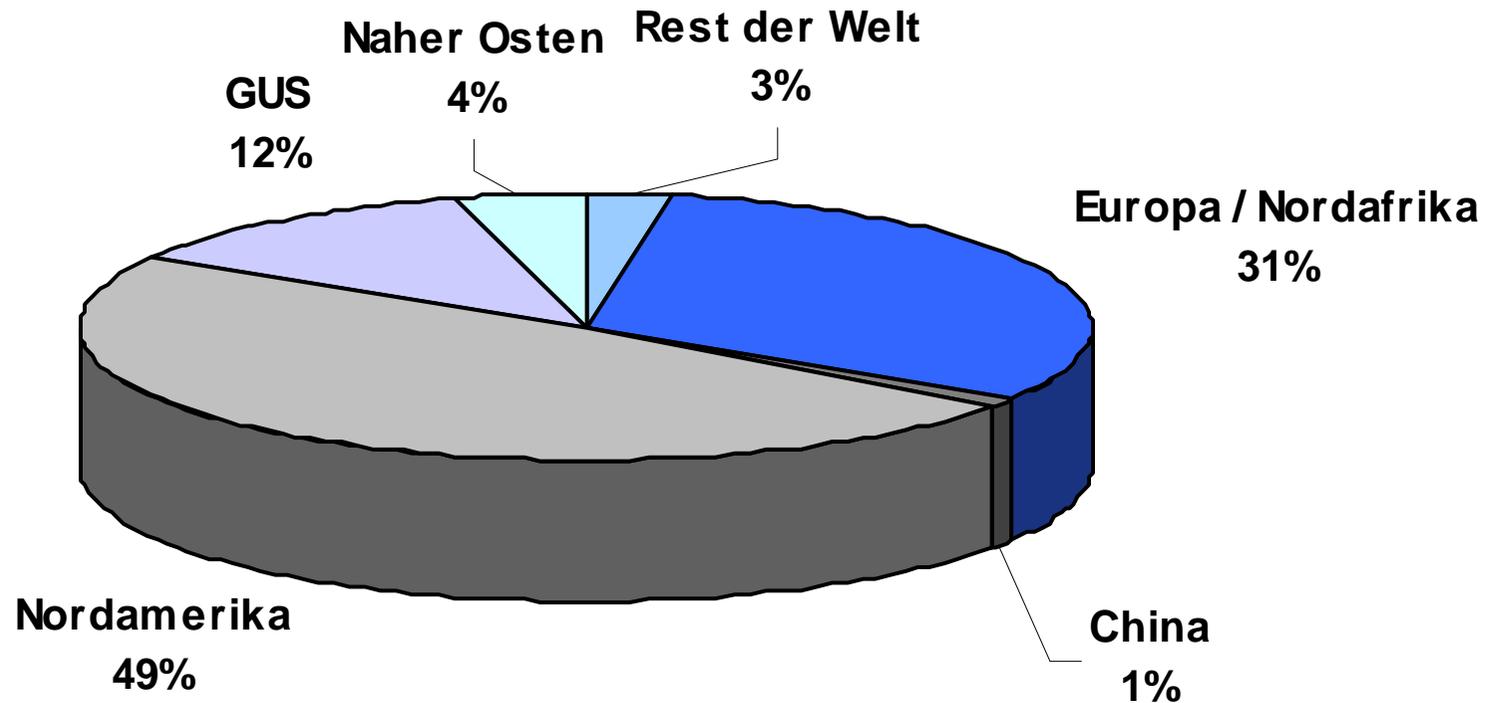


Mercedes-Benz



Märkte

WJ 2008/09



Gesamt: rd. 353.000 t



■ weltweiter Lieferant von nahtlosen Stahlrohren

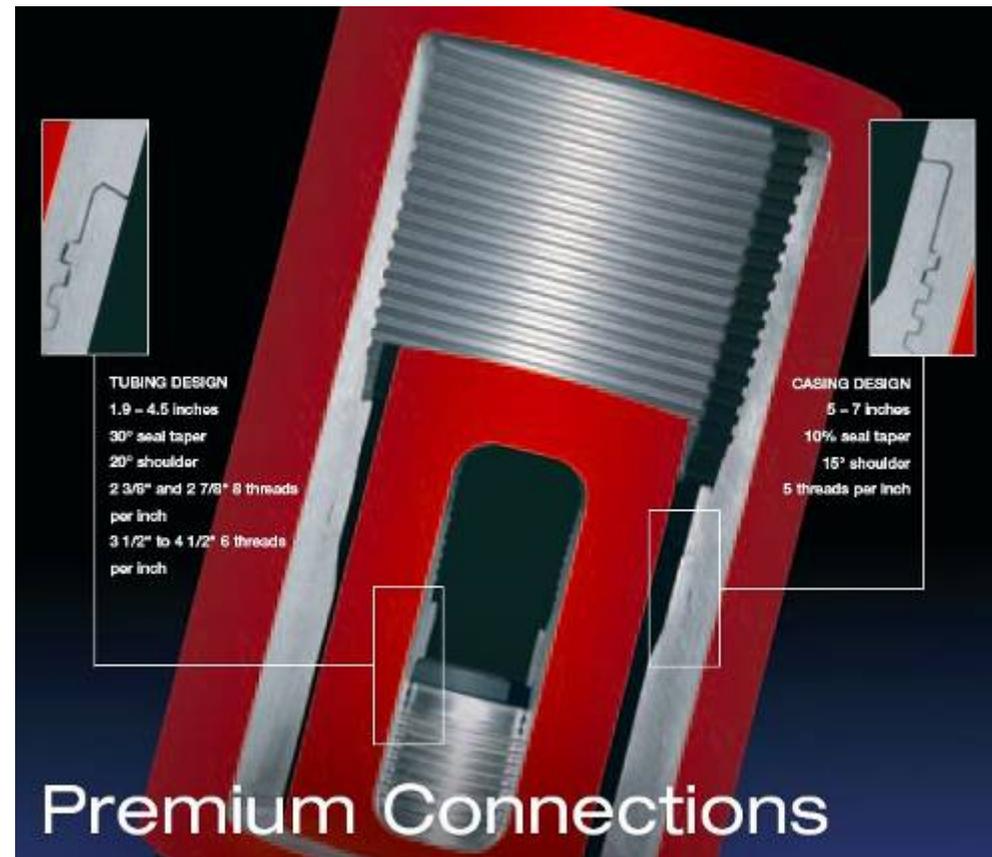
Produktionsprogramm OCTG

- nahtlose Tubing bis zu 4-1/2“ AD
- nahtlose Casing bis zu 7“ AD
- Accessories
- Sondergewindeverbindungen
(VAsuperior[®], VAGT[®], VAF, ...)
- Sondergüten
(VA-SS, VA-FP-1CR, VA-D, VA-HC, VA-LT)
- Heavy upset pipe



VAGT®

- Metall-zu-Metall-Verbindung
- verbessertes Buttress- Gewinde
- Stop- Schulter
- glattes Innenprofil
- felderprobt durch tausende erfolgreich installierte Tonnen
- ca. 20-jährige Erfahrung in der Produktion von VAGT



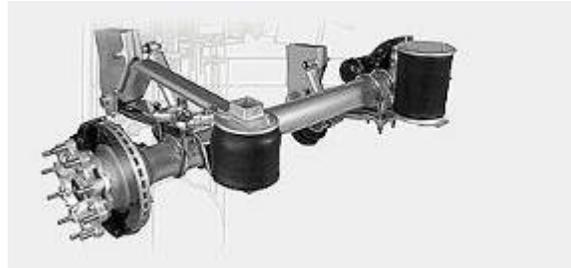
LINE PIPE

- Standards:
 - API 5L
 - ASTM
 - ASME
 - andere internationale Standards
- wärmebehandelt, X- Güten,...



Rohre für die Nutzfahrzeug- /Automobilindustrie

- Für die Produktion von
- Achsen
- Schwung- und
Riemenscheiben
- Schwingungsämpfern



Mechanische Rohre

- Tunnelanker und Hangbefestigungen



- Konstruktionsrohre

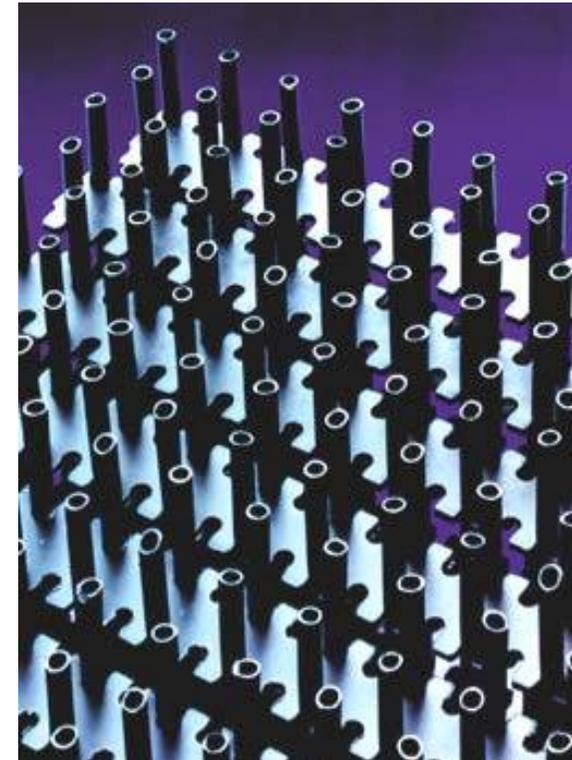


- andere



Kessel- und Wärmetauscherrohre

- Anwendungsbeispiele
- Extrahierung und Aufteilung von Medien in Raffinerien
- Energiemanagement in Kraftwerken
- Komponenten in petrochemische Werken



Luppen

- Anwendungsbeispiele
- Getriebeteile
- Gas- und Sauerstoffflaschen
- Einspritzdüsen
- Pumpenteile
- Stabilisatoren



Definition IKS

Das **Interne Kontroll-System** umfasst alle in der Unternehmensorganisation vorgesehenen Maßnahmen, die dazu bestimmt sind, das vorhandene Vermögen zu sichern, die betriebliche Leistungsfähigkeit zu steigern und die Einhaltung der Geschäftspolitik, sowie der Richtlinien und Vollständigkeit der Aufzeichnungen zu gewährleisten. Die Bedeutung des IKS wächst mit der Größe des Unternehmens.

IKS Absatzbereich

- Unvollständige Fakturierung von erbrachten Leistungen
- Verrechnung niedrigerer Preise bei bestimmten Kunden
- Verrechnung ungerechtfertigter Rabatte bei bestimmten Fakturen (Stammkundenvereinbarung)
- Ausstellung von ungerechtfertigten Gutschriften an Kunden
- Fingierte Gutschriften an Lieferanten

Revenue Management bei der voestalpine Tubulars

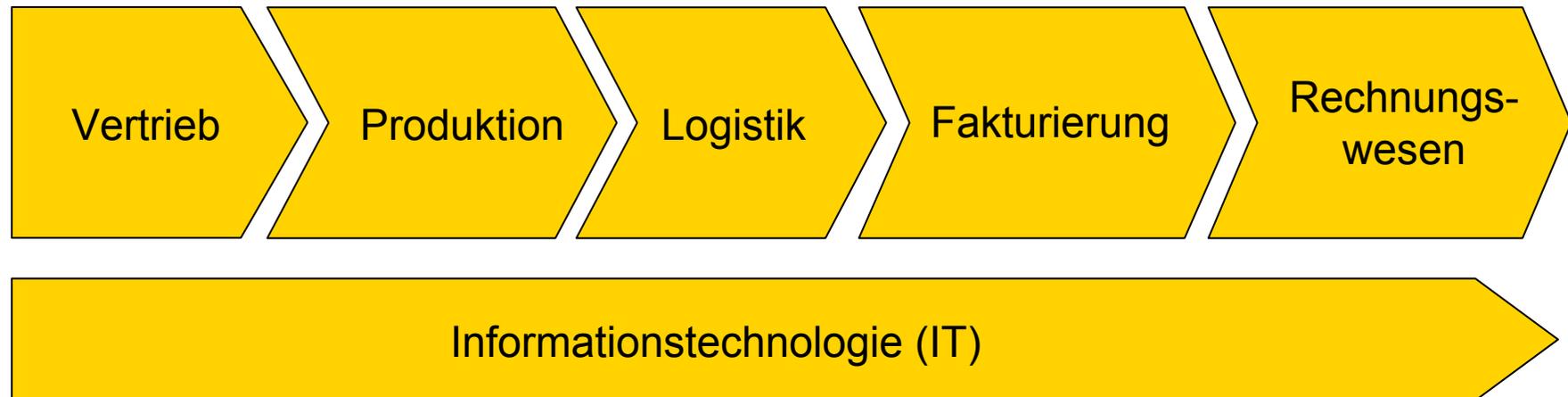
Ausgangssituation

- ▶ Ernst & Young wurde beauftragt, abrechnungsrelevante Prozesse bei der voestalpine Tubulars GmbH & Co KG (VAT) zu analysieren, um Risiken für mögliche Umsatzverluste sowie Effizienzverbesserungspotenziale zu identifizieren
- ▶ Als Ergebnis wird eine Einschätzung des Status Quo der identifizierten Risiken für Umsatzverluste sowie Effizienzverbesserungspotenziale für die analysierten Prozesse erwartet
- ▶ Aus den gewonnenen Erkenntnissen sollen Empfehlungen zu Prozess- und Systemverbesserungen abgeleitet werden

Prozessanalyse (1/3)

Ergebnisse

Zur Analyse des Sales-to-Cash Prozesses wurden in folgenden Bereichen insgesamt 15 Interviews durchgeführt:



Rechnungstesten (1/3)

Analyse der Stichprobe

| Nettobetrag Q1 (EUR) | Rechnungen | | | Stichprobe | |
|----------------------|-------------|--------------------|-------------|------------|-------------------|
| | Anzahl | Nettobetrag (EUR) | % | Anzahl | Nettobetrag (EUR) |
| > 1.000.000 | 886 | 93.971.393 | 88% | 26 | 3.016.948 |
| =< 1.000.000 | 926 | 12.726.575 | 12% | 4 | 29.754 |
| | 1812 | 106.697.968 | 100% | 30 | 3.046.703 |
| | | | | | 2,9% |

Fakturen folgender Kunden waren in der Stichprobe enthalten:

- ▶ VOEST-ALPINE TUBULAR CORPORATION
- ▶ Atlas Copco MAI GmbH
- ▶ NOV Grant Prideco
- ▶ RAG Zentrallager
- ▶ CNPC - Aktobemunaigas
- ▶ Iteco Oilfield Supply
- ▶ voestalpine Rotec GmbH
- ▶ Neue Welle Limited
- ▶ Erne Fittings
- ▶ Thiel & Hoche GmbH & Co KG
- ▶ Kobarex S.L.
- ▶ Buhlmann Rohr-Fittings Stahlhandel

Rechnungstesten (2/3)

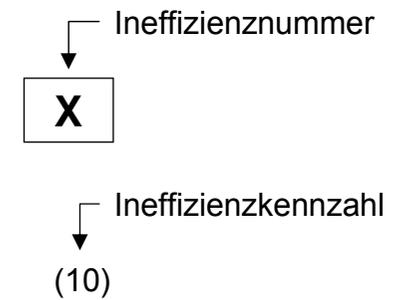
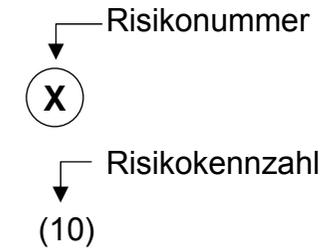
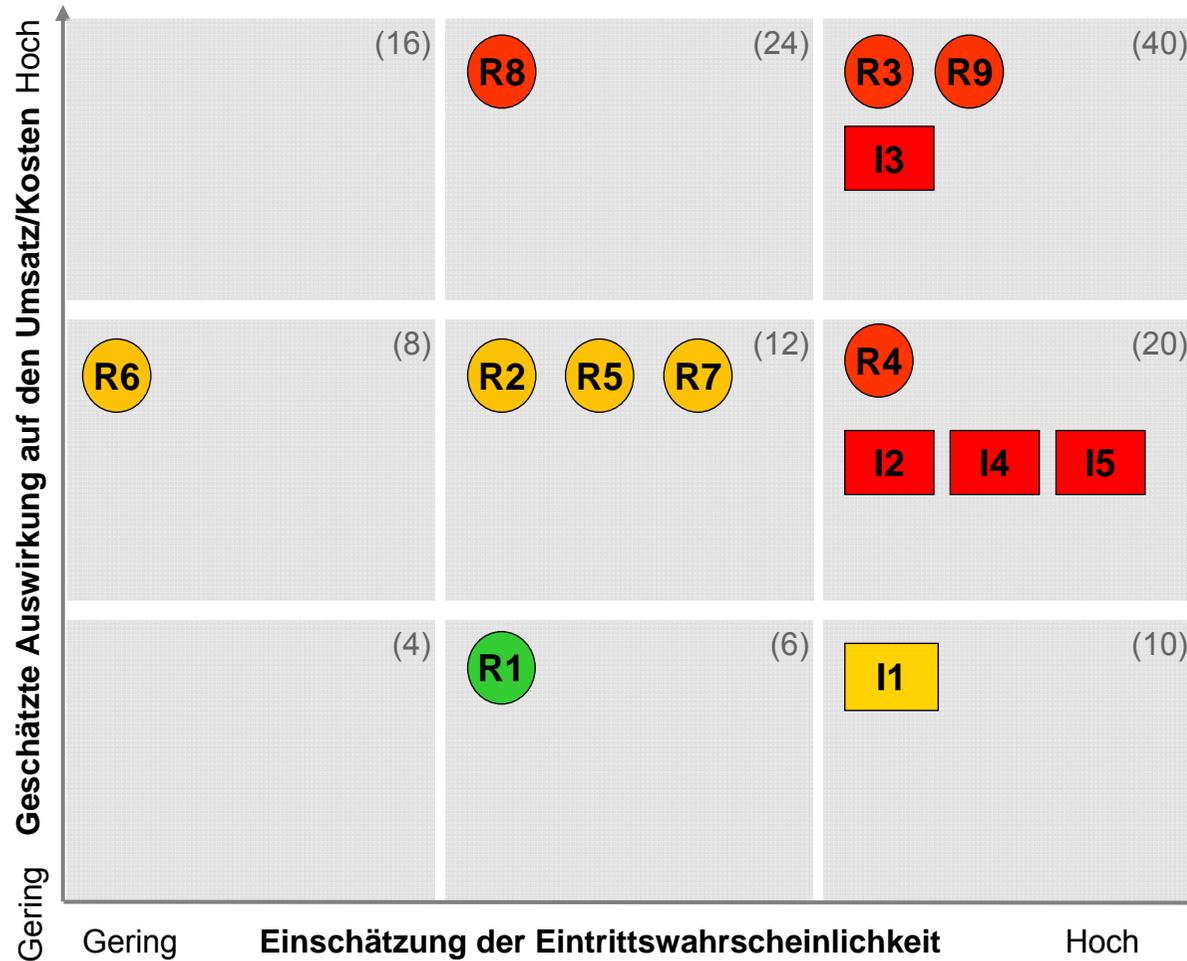
Analyse und Bewertung potenzieller Umsatzverluste

- ▶ Analyse folgender Dokumente bzw. Parameter sofern zutreffend:
 - ▶ Anfrage des Kunden
 - ▶ Angebot (inkl. Ergebnisrechnung)
 - ▶ Auftrag (Purchase Order)
 - ▶ Auftragsbestätigung
 - ▶ Faktura
 - ▶ Lieferschein
 - ▶ Incoterms
 - ▶ Zahlungsziel
 - ▶ Zahlungseingang

- ▶ Die Bewertung potenzieller Umsatzverluste erfolgte nach folgenden Kriterien:
 - ▶ Preis (Abgleich Angebot bis Faktura)
 - ▶ Menge bzw. Gewicht (Abgleich Anfrage bis Faktura)
 - ▶ Zahlungsziel (Faktura mit Systemdaten)
 - ▶ Zahlungseingang
 - ▶ Incoterms

Risiken und Ineffizienzen

Grafische Darstellung der Risiken



Zusammenfassung

- ▶ IT-Systeme erfüllen die Anforderungen noch nicht zufriedenstellend (Problematik der Schnittstellen etc.)
- ▶ **Ineffizienzen** durch manuelle Eingriffe und Workarounds
- ▶ Kapitalkosten durch verspätete Zahlungseingänge



+ **Potenzial für die voestalpine Tubulars**

= **Einleitung / Umsetzung von Maßnahmen**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Wir freuen uns auf Ihre Fragen!

Backup

Risiken und Ineffizienzen

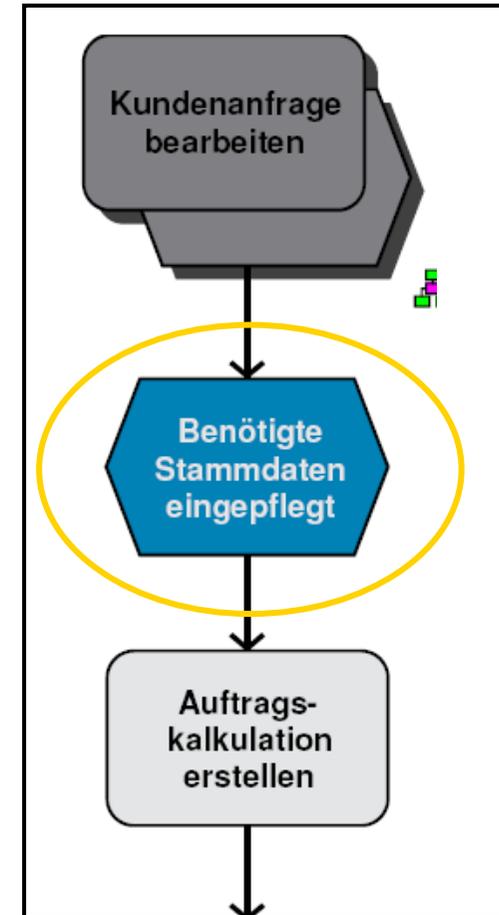
Stammdatenpflege

Basis für die Angebotslegung ist eine dezentral gepflegte Accessdatenbank.

- R1** Es besteht das Risiko, dass Daten (Preise, Wechselkurse, Größeneinheiten etc.) nicht bzw. fehlerhaft in die Accessdatenbank einspielt werden. Fehlerhafte Daten hätten eine inkorrekte Angebotsstellung zur Folge
- I1** Die einzupflegenden Daten werden von der Geschäftsführung abgestimmt und per Email versendet. Jeder Vertriebsmitarbeiter ist dafür verantwortlich, die aktuellen Daten in die Datenbank einzuspielen, was zu Ineffizienzen führt

R = Risiko

I = Ineffizienz



Risiken und Ineffizienzen

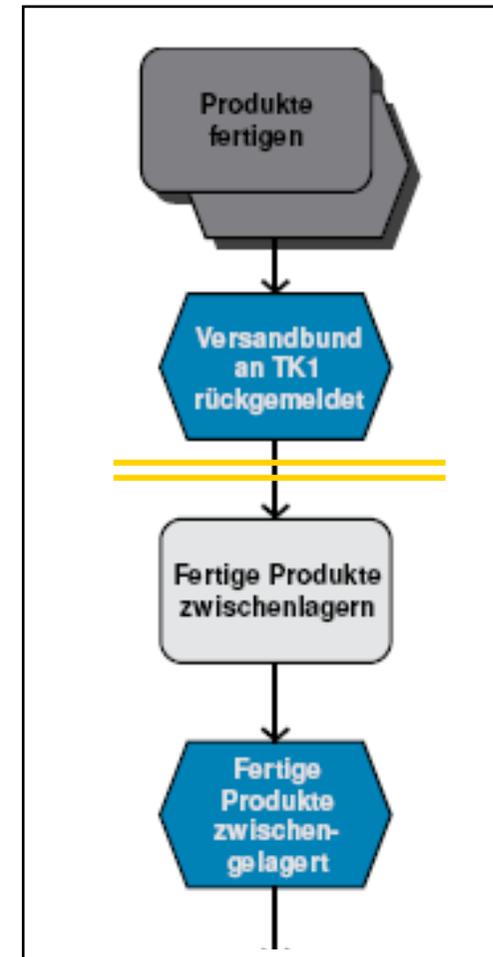
Angebotslegung

Die Vorkalkulation und Angebotsschreiben werden außerhalb von Axapta durchgeführt (VAT entwickelte Anwendung und MS Word).

- R2** Die Erstellung des Angebots umfasst eine Reihe manueller Schritte (zB. Dateneingaben, kopieren von Textbausteinen für Angebotsschreiben), welche zu fehlerhaften Angeboten (Preise, Konditionen, vertragliche Klauseln) führen können
- I2** Der Umfang der manuellen Schritte im Zuge der Angebotserstellung, sowie die Kontrolle dieser, führt zu Ineffizienzen

Risiken und Ineffizienzen

| Aggregation von Leistungsdaten | |
|--------------------------------|---|
| R3 | Durch die Unzuverlässigkeit der Schnittstellen von den Betriebsrechnern zu Axapta besteht das Risiko der unvollständigen bzw. fehlerhaften Übermittlung von Daten. Das könnte eine fehlerhafte Abrechnung zur Folge haben |
| I3 | Aufgrund der Schnittstellenproblematik sind mehrere manuelle Prozesse und Kontrollen notwendig (zB. Fax an Logistik bzw. Vertrieb). Diese manuellen Schritte beanspruchen Kapazitäten und führen zu Ineffizienzen |
| Quantifizierung | |
| Mitarbeiter Verkauf/Logistik: | 5/3 |
| Ø Aufwand Verkauf: | 15 Min/Tag/Mitarbeiter |
| Ø Aufwand Logistik: | 30 Min/Tag/Mitarbeiter |
| Ineffizienz: | ca. 20.000 €/ Jahr |



Risiken und Ineffizienzen

| Abrechnung | |
|--|---|
| R4 | Momentan ist es nicht möglich, Provisionsabrechnungen automatisch aus Axapta zu generieren. Die Berechnungen im System sind fehlerhaft, und daher werden die Provisionen manuell berechnet. Jede manuelle Tätigkeit erhöht das Risiko einer fehlerhaften Abrechnung |
| I4 | Das Berechnen bzw. die Kontrolle der Provisionsbeträge ist eine zeitaufwändige Tätigkeit, die auskunftsgemäß mindestens eine Stunde pro Tag in Anspruch nimmt |
| Quantifizierung | |
| Ø Aufwand: | 60 Min/Tag |
| Ineffizienz: ca. 10.000 €/ Jahr | |

Risiken und Ineffizienzen

Abrechnung

R5 Im Rahmen der Analyse der Rechnungsdaten wurde eine hohe Anzahl von Gutschriften (inkl. Stornos), identifiziert (9,72%). Der Umfang der Gutschriften kann als Indikator für die Qualität des Abrechnungsprozesses herangezogen werden

I5 Die Neubuchung der stornierten Rechnungen auf Grund von Systemunzulänglichkeiten bindet Kapazitäten und führt zu Ineffizienzen. Insbesondere bei Anstieg der Rechnungen könnte das zu einer verzögerten Rechnungslegung führen.

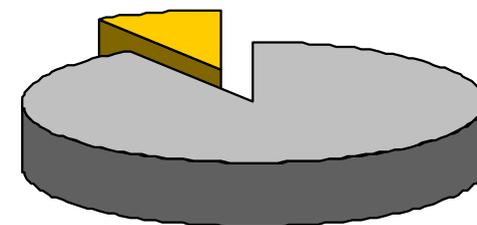
Quantifizierung

Ø Aufwand: 2 Min/Rechnung
Anzahl Stornos 1 Quartal: 197

Ineffizienz: ca. 1.000 €/ Jahr

| 1Q 09/10 | Anzahl |
|-------------------------|--------|
| Rechnungen Gesamt | 2009 |
| Gutschriften | 197 |
| % - Anteil Gutschriften | 9,81 |
| 2Q 09/10 (1.7. - 9.9) | Anzahl |
| Rechnungen Gesamt | 1025 |
| Gutschriften | 98 |
| %-Anteil Gutschriften | 9,56 |

| Gesamtübersicht | Anzahl |
|-------------------------|--------|
| Rechnungen Gesamt | 3034 |
| Gutschriften Gesamt | 295 |
| % - Anteil Gutschriften | 9,72 |



Rechnungen Gesamt
 Gutschriften Gesamt

Risiken und Ineffizienzen

Forderungsmanagement

R6 Im Rahmen des Rechnungstestens wurden Unregelmäßigkeiten im Fälligkeitsdatums identifiziert (Unterschiede zwischen dem Datum im System und dem Datum auf der Rechnung). Es besteht das Risiko des verspäteten Zahlungseingangs (Kapitalkosten)

R7 Für die Stichprobe wurden die Zahlungsziele in 47% der getesteten Fakturen überschritten. Verzugszinsen werden auskunftsgemäß erst ab der 2. Mahnung eingefordert. Es resultieren Kapitalkosten.

Quantifizierung

Zinssatz Verzugszinsen (Basis + 8%): 8,38% p.a.

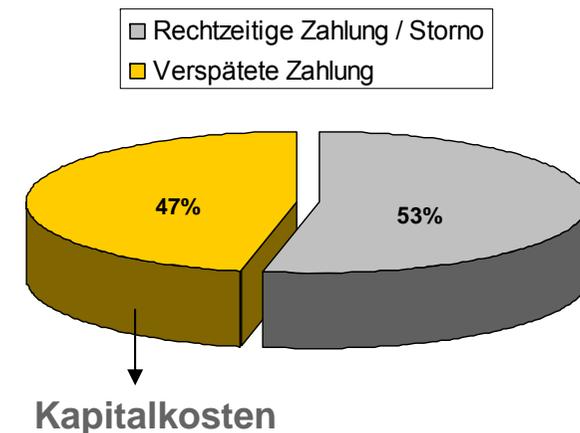
Kapitalkosten

Zahlungsverzug (Stichprobe): 1.937 € (0,06%)

Hochrechnung auf 08/09 Erlöse: ca. 400.000 €/ Jahr

| Auswertung der Zahlungsziele | Tage |
|------------------------------|------|
| Ø | 45 |
| Maximum | 90 |
| Minimum | 14 |

| Auswertung Zahlungseingänge | |
|-------------------------------|-----|
| Anzahl der Stichprobe | 30 |
| Rechtzeitige Zahlung / Storno | 16 |
| Verpätete Zahlung | 14 |
| % Verpätete Zahlung | 47% |



Risiken und Ineffizienzen

IT System (gesamter Sales-to-Cash Prozess)

Die systemseitige Unterstützung erfüllt die benötigten Anforderungen zum momentanen Zeitpunkt noch nicht zufriedenstellend.

Bei der Implementierung von Axapta wurden

- (1) kein ausreichend spezifiziertes Lasten- bzw. Pflichtenheft erstellt
- (2) die systemseitigen Mindestanforderungen der Bereiche nicht klar definiert
- (3) Axapta in hohem Grad an die bestehenden alten Prozesse angepasst. Abweichungen vom Standardsystem werden auf 70% seitens des IT Mitarbeiters geschätzt
- (4) kein formeller Change-Request und Freigabeprozess definiert (Freigabe, Dokumentation, Quantifizierung, Priorisierung). Die To Do Liste vom 10.8.09 umfasste 272 Änderungswünsche/Probleme ab 30.1.09
- (5) Auswirkungen von nachträglichen Systemänderungen auf andere Bereiche nicht vollständig berücksichtigt was zu neuen Änderungen führte

Risiken und Ineffizienzen

IT System (gesamter Sales-to-Cash Prozess) cont.

Aufgrund der umfangreichen Änderungen besteht das Risiko von Programmierungsfehlern, was zu mangelnder Datenqualität, fehlerhaften Schnittstellen und fehlerhaften Berechnungen im Sales-to-Cash Prozess führen kann. (R3, R4, R5, R6)

- R8** Die Programmierungsänderungen werden von zwei IT Mitarbeitern durchgeführt mit zusätzlichen Programmierungen durch externe Dienstleister. Aufgrund der Wissenskonzentration auf wenige Mitarbeiter besteht das Risiko, dass bei Abwanderung oder Krankheit systemseitige Fehler nicht oder stark verzögert behoben werden können, was zu einem Zeitverzug oder Fehler in der Abrechnung führen kann
- R9** Für etwaige Änderungen im Quellcode übernimmt Axapta keine Haftung der ordnungsgemäßen Funktionalität des Systems. Entstehende Probleme müssten von VAT Ressourcen behoben werden. Zusätzlich wird es notwendig sein, dass VAT bei jedem Releasewechsel und Systempatch alle Systemänderungen anhand von Testszenarien überprüft, ggfs. anpasst und abnimmt. Es besteht das Risiko von Systemfehlern oder Systemausfällen, und es entsteht ein erheblicher Arbeitsaufwand seitens VAT



IBM Cognos Finance Forum: **Anticipate and Shape** **Business Outcomes**

Das branchenübergreifende Fach-Event
für Finanz- und IT-Spezialisten

15. April 2010, Hotel Vienna Imperial Riding School

