

WERTORIENTIERTE SPARTENRECHNUNG BEI TRUMPF

DHBW - Kongress Werte(e)orientierung in Wirtschaft und Gesellschaft

Lutz Labisch
Director Controlling and Finance

Villingen-Schwenningen, 18.04.2016

- 1. Vorstellung TRUMPF**
- 2. Wertorientierte Steuerung**
- 3. Spartenrechnung**

- 1. Vorstellung TRUMPF**
- 2. Wertorientierte Steuerung**
- 3. Spartenrechnung**

Auf einen Blick

Unternehmenskennzahlen

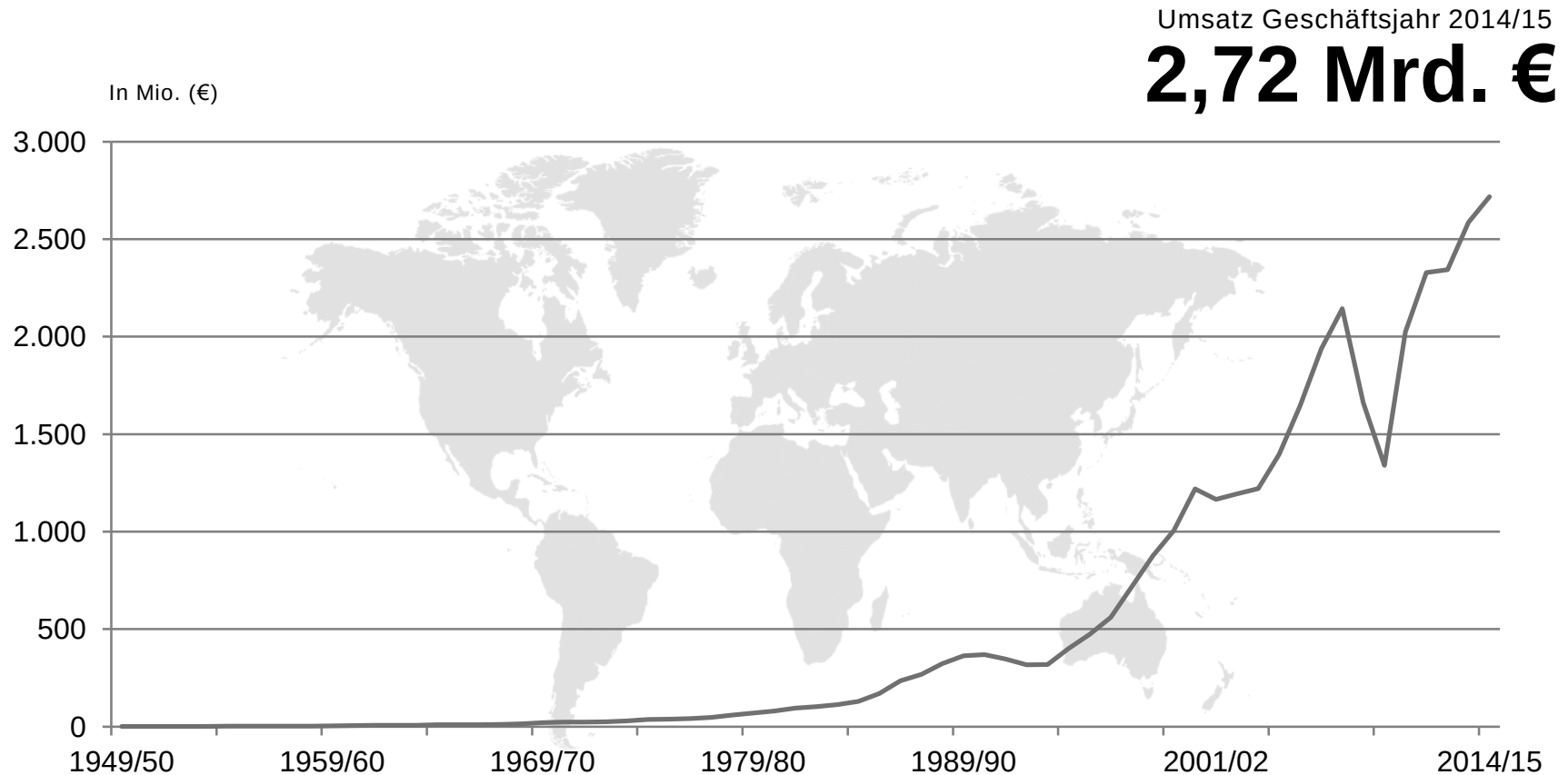
	Geschäftsjahr 2014/15	Veränderung in %
Umsatz (in Mio. €)	2.717,0	+ 12,6*
Ergebnis vor Steuern (in Mio. €)	357,1	+ 43,8
Investitionen (in Mio. €)	129,4	+ 3,7
F+E Aufwendungen (in Mio. €)	265,1	+ 8,9
Mitarbeiter (Anzahl zum 30.06.2015)	10.873	+ 6,8*

** um die durch den Verkauf der Medizintechnik entstandenen Sondereffekte bereinigter Vergleich*

Langfristig erfolgreich



Seit Jahrzehnten hohes Umsatzwachstum realisiert



Unsere Geschäftsbereiche

Umsatzanteile im Geschäftsjahr 2014/15



Werkzeugmaschinen für die flexible Blechbearbeitung

Umsatz 2014/15	2.360 Mio. €
Umsatzanteil	70,7 %

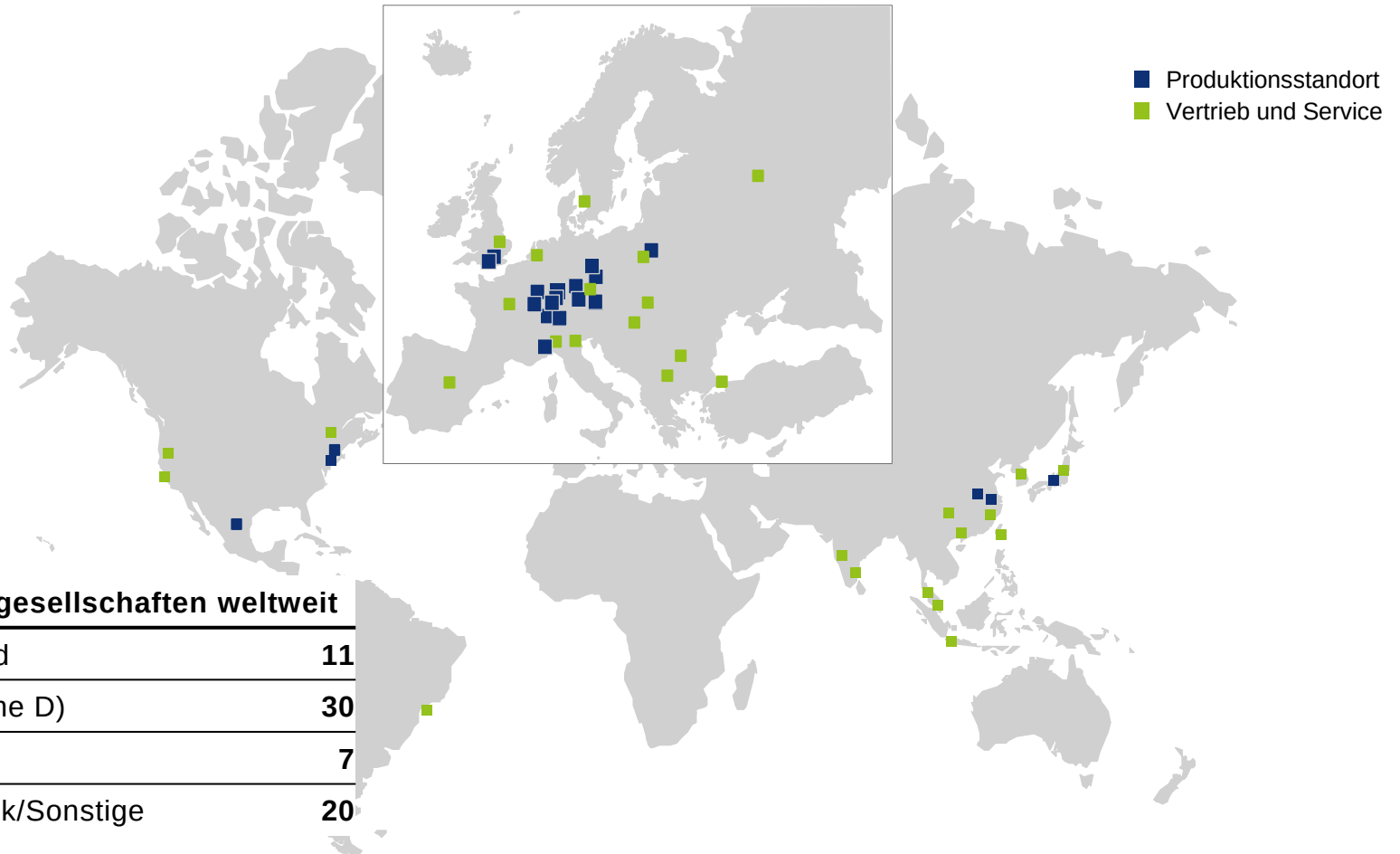


Lasertechnik / Elektronik

Umsatz 2014/15	966 Mio. €
Umsatzanteil	28,8 %

Globale Präsenz

Weltweit nah am Kunden



Weltweit erfolgreich

Regional breite Umsatzverteilung

Deutschland **20,9 %**

Umsatz 2014/15 **568 Mio. €**

Umsatzwachstum **- 12,0 %**

*– bereinigt** **+ 5,5 %**

Westeuropa ohne D **24,2 %**

Umsatz 2014/15 **659 Mio. €**

Umsatzwachstum **+ 20,2 %**

Mittel- und Osteuropa **10,1 %**

Umsatz 2014/15 **273 Mio. €**

Umsatzwachstum **+ 10,8 %**

Asien **26,3 %**

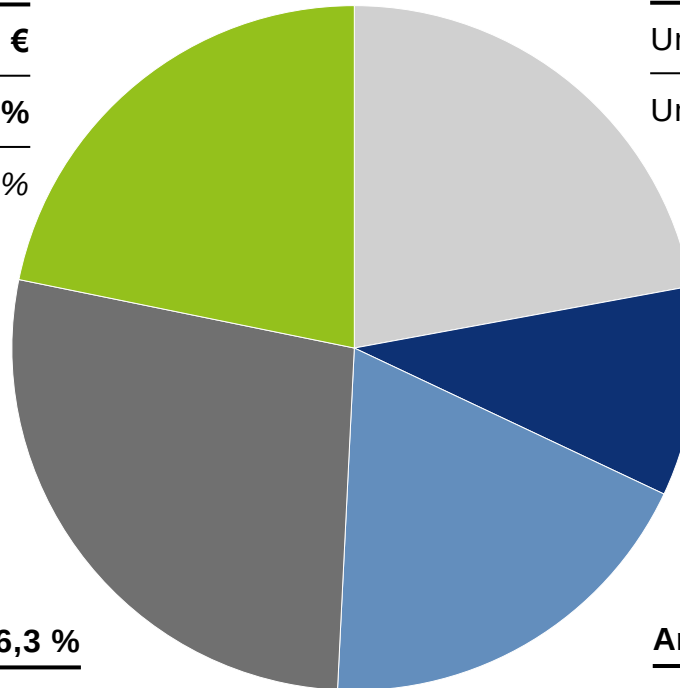
Umsatz 2014/15 **714 Mio. €**

Umsatzwachstum **+ 13,2%**

Amerika **18,0 %**

Umsatz 2014/15 **488 Mio. €**

Umsatzwachstum **- 2,2 %**



**Um die durch den Verkauf der Medizintechnik entstandenen Sondereffekte bereinigter Vergleich*

TRUMPF ist...

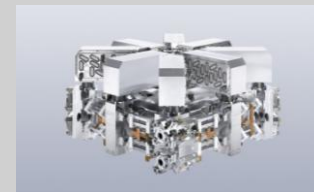


... ein Familienunternehmen



seit 1923

...Technologieführer



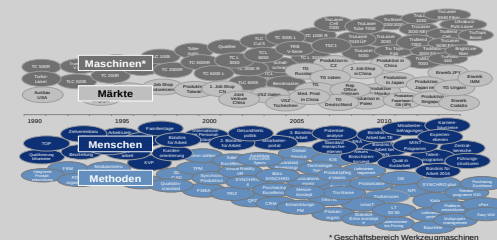
in zwei Geschäftsbereichen

... international aufgestellt



68 Tochtergesellschaften

...ganzheitlich innovativ



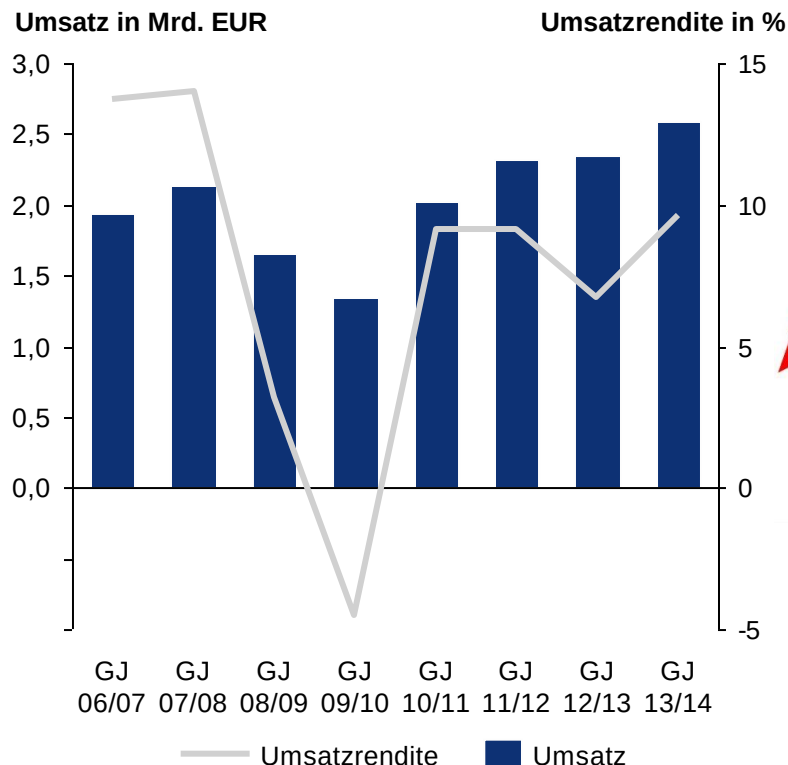
ständige Veränderung

- 1. Vorstellung TRUMPF**
- 2. Wertorientierte Steuerung**
- 3. Spartenrechnung**

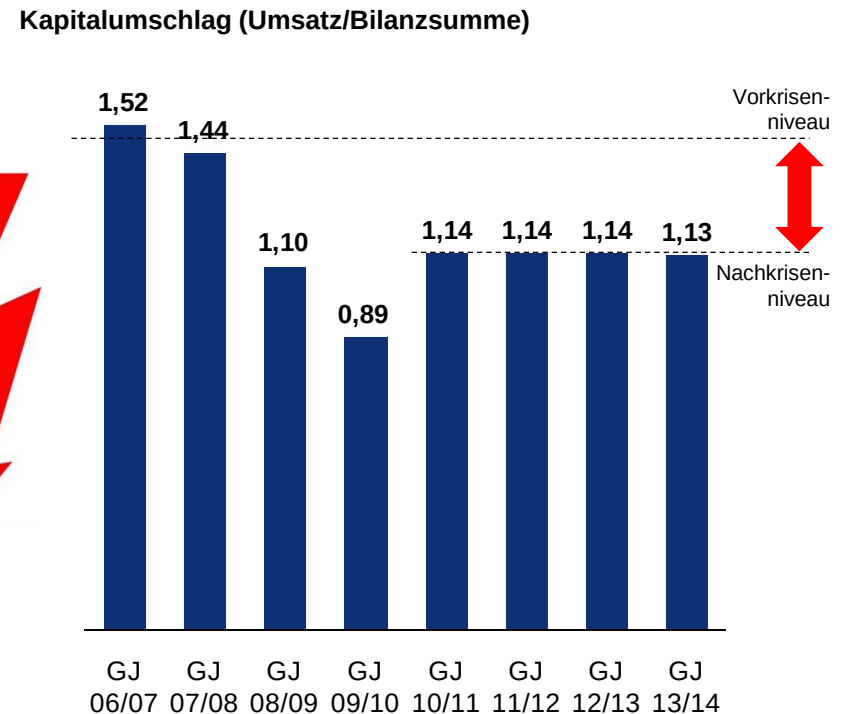
Motivation für Wertmanagement bei TRUMPF

Der historische Fokus auf GuV-Kennzahlen vernachlässigt die Kapitalseite
– Einführung einer Wertmanagement-Kennzahl notwendig

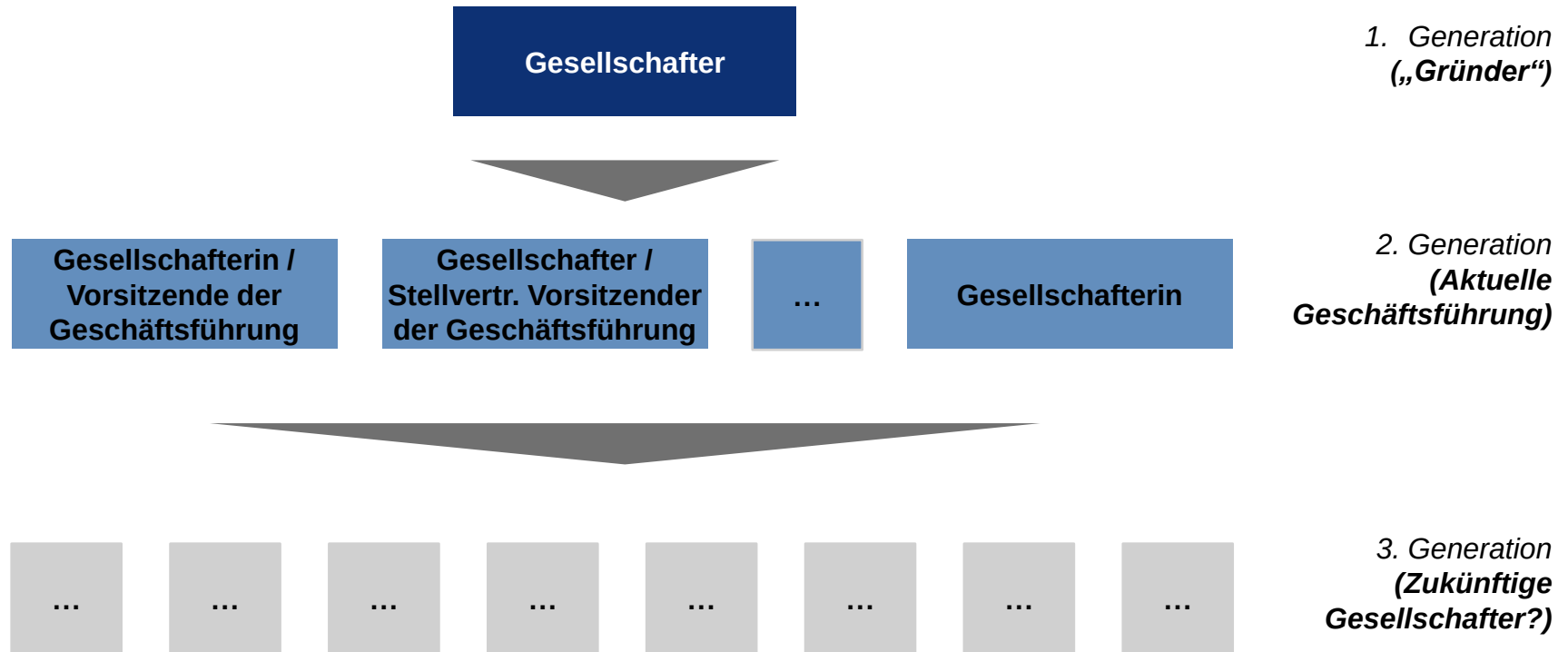
Gute Entwicklung von Umsatz und Rendite nach der Krise...



...bei gleichzeitiger Verschlechterung des Kapitalumschlags



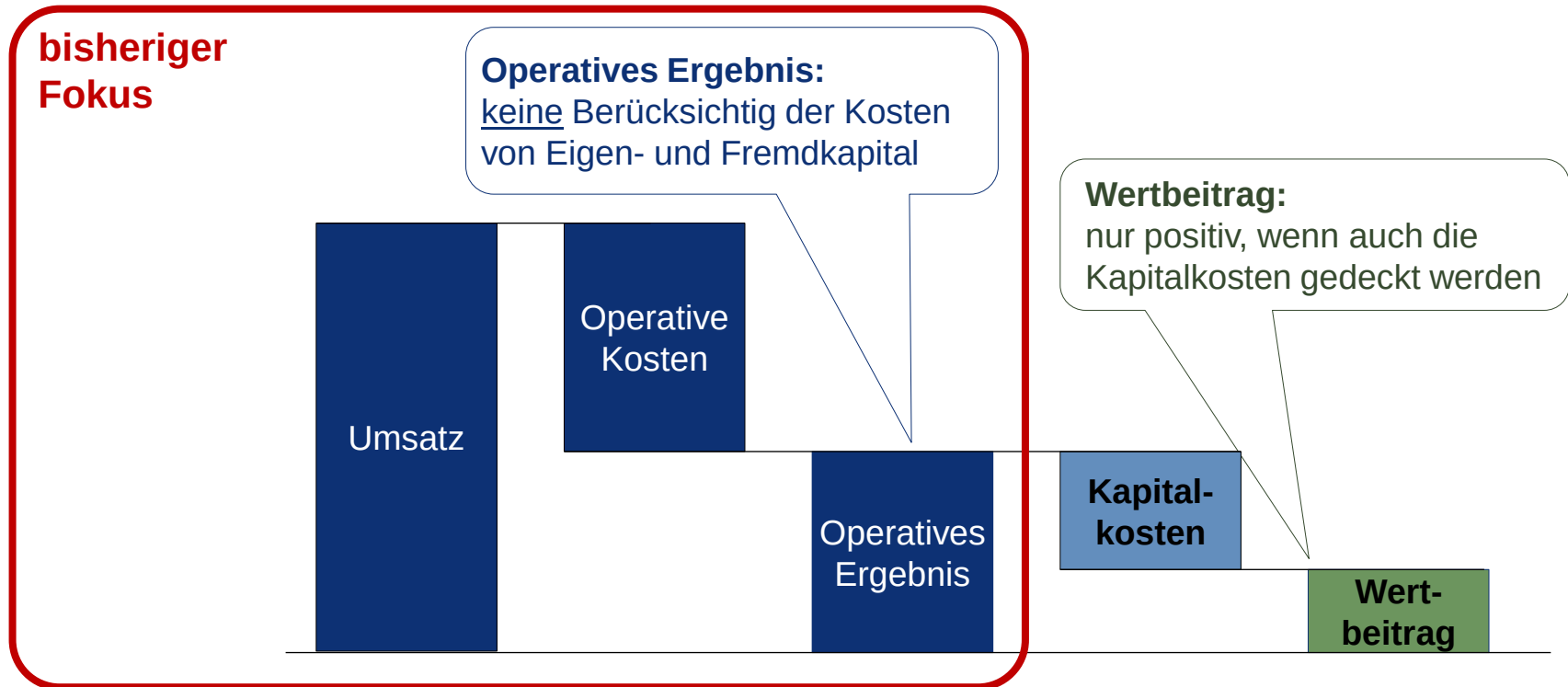
Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen muss die Verzinsung des eingesetzten Kapitals zur zusätzlichen Zielgröße werden



u.a. aus einer sich ändernden Gesellschafterstruktur ergeben sich veränderte Anforderungen an die Steuerung

Wertorientierte Steuerung

Sowohl die operativen Kosten als auch die Kosten des operativ investierten Kapitals müssen erwirtschaftet werden.



Durch die Berücksichtigung der Kapitalkosten stellt der Wertbeitrag sicher, dass auch das operativ investierte Kapital aktiv gesteuert wird

Wertorientierte Steuerung

Wertbeitrag liefert wichtige Steuerungsimpulse

Der Wertbeitrag stellt durch die Berücksichtigung der Kapitalkosten sicher, dass ...

... bereits ein Steuerungsimpuls erzeugt wird, wenn das operative Ergebnis nicht ausreicht, um die Kapitalkosten zu decken

... Bilanzpositionen aktiv gesteuert werden (inkl. Working-Capital Management)

... die Konsequenzen von Investitions-/ Projektentscheidungen vollständig im Erfolgsausweis sichtbar sind

... eine höhere Produktivität „belohnt“ wird

Wertorientierte Steuerung

Warum führen wir die wertorientierte Steuerung ein?

Bisherige Steuerung erfolgreich auf Wachstum und Umsatzrendite gerichtet ...

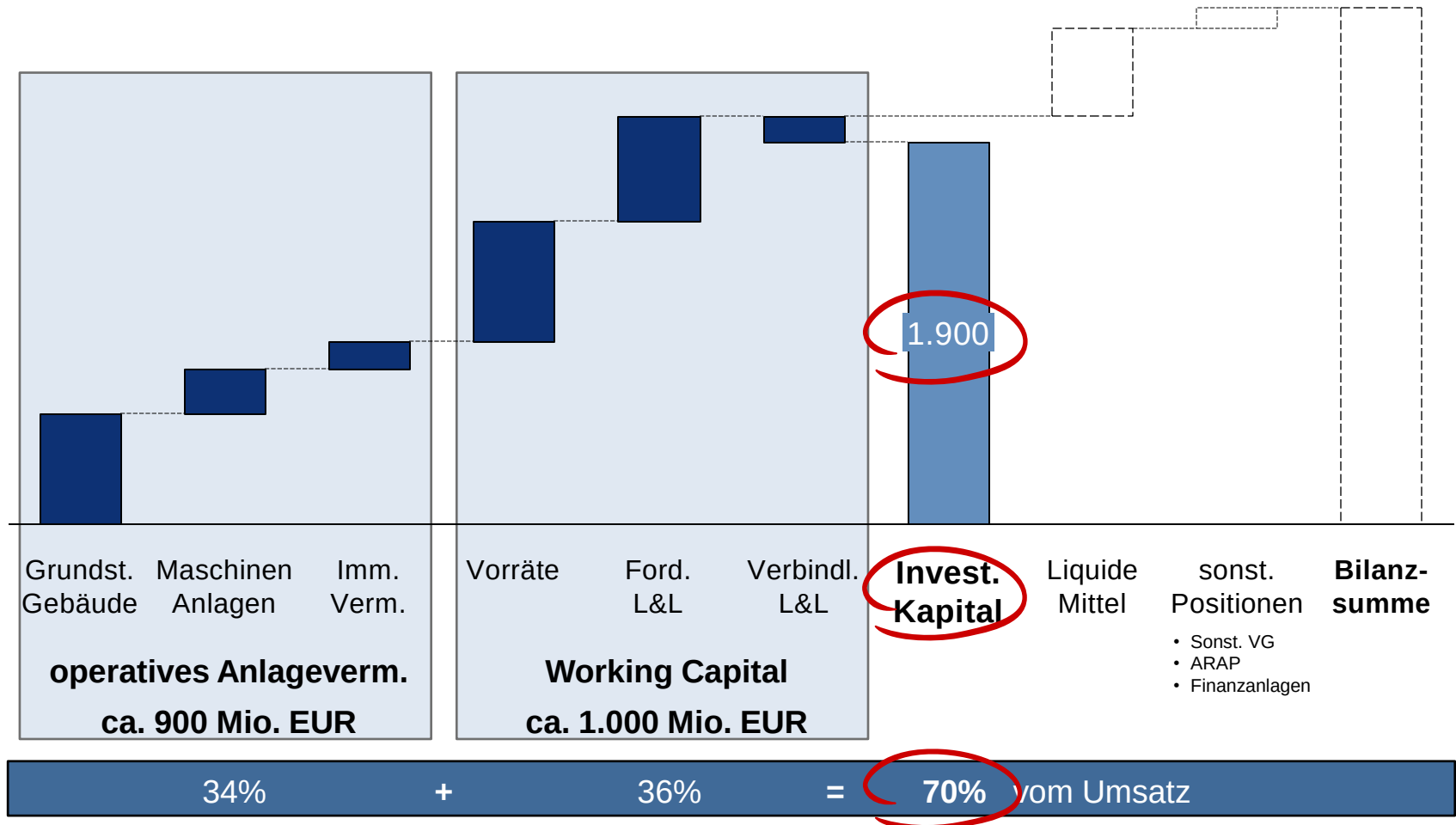
- **Hohes Renditeniveau** der letzten Jahre erlaubte **Wachstum aus eigener Kraft**
- Erfolgreiche Projekte zur Steigerung der Umsatzrendite
- Fokus auf Rendite auch bei **zurückgehendem Wachstum** wichtig
 - Wahrung des Vorsprungs gegenüber dem Wettbewerb

... Kosten der Finanzierung jedoch noch nicht ausreichend im Fokus.

- a Erheblicher Kapitalbedarf:**
 - 100 Mio. EUR Umsatzwachstum bedingen aktuell ca. 70 Mio. € Kapital
 - Kapital wird i.W. als Eigenkapital durch die Gesellschafter bereitgestellt (Verzicht auf Ausschüttung)
- b Erhebliche Kapitalkosten:**
 - Rendite auf gebundenes Kapital muss Risiko kompensieren
 - Investitionen mit vergleichbarem Risikoprofil haben einen hohen Renditeanspruch

a Erheblicher Kapitalbedarf

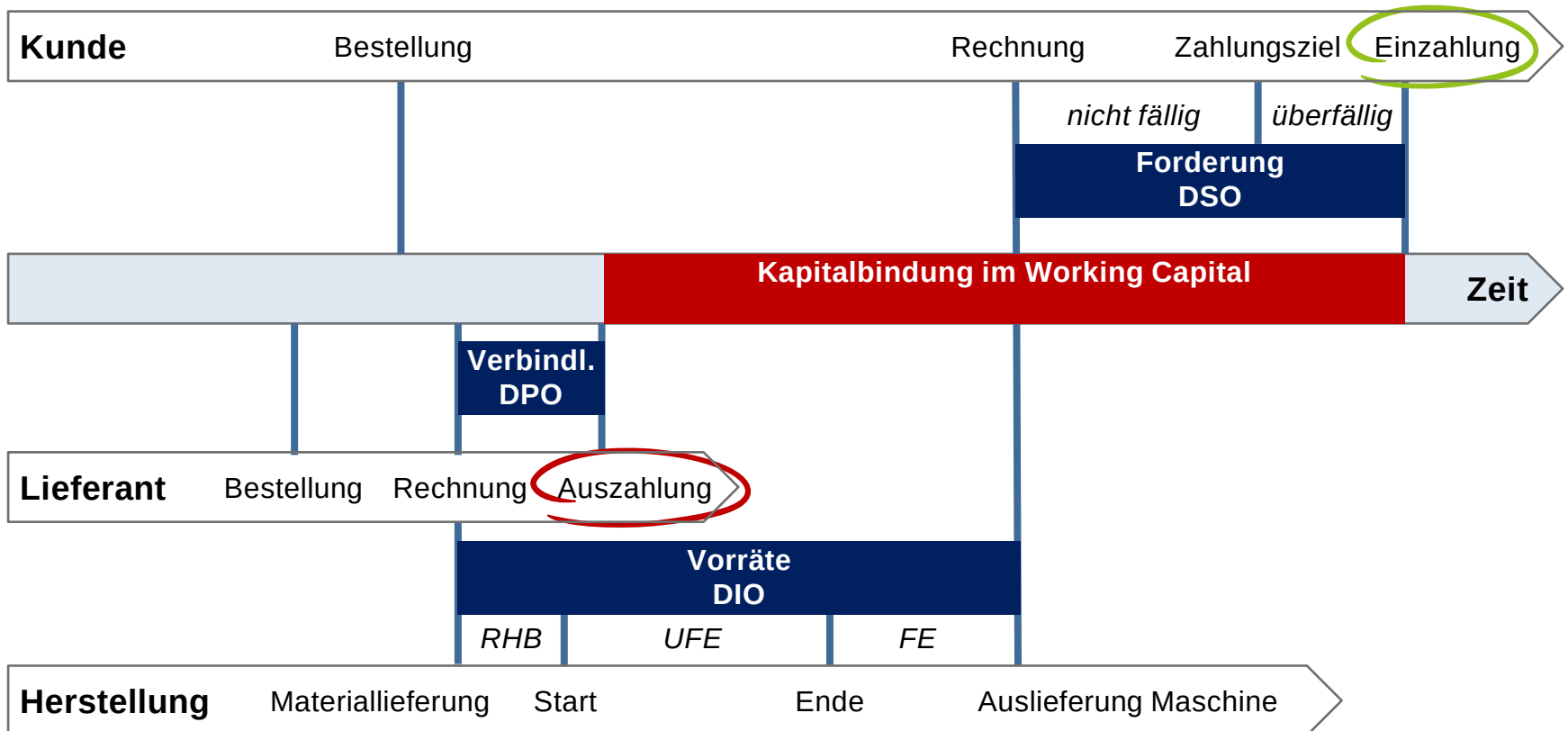
Mittelbindung im operativen Anlagevermögen ist intuitiv nachvollziehbar.
Mittelbindung im Working Capital weniger im Bewusstsein, aber genauso wichtig.



a Erheblicher Kapitalbedarf

Working Capital betrifft den kompletten Wertschöpfungsprozess.
Reduzierung bedeutet deutliche operative Anpassungen auf allen Stufen.

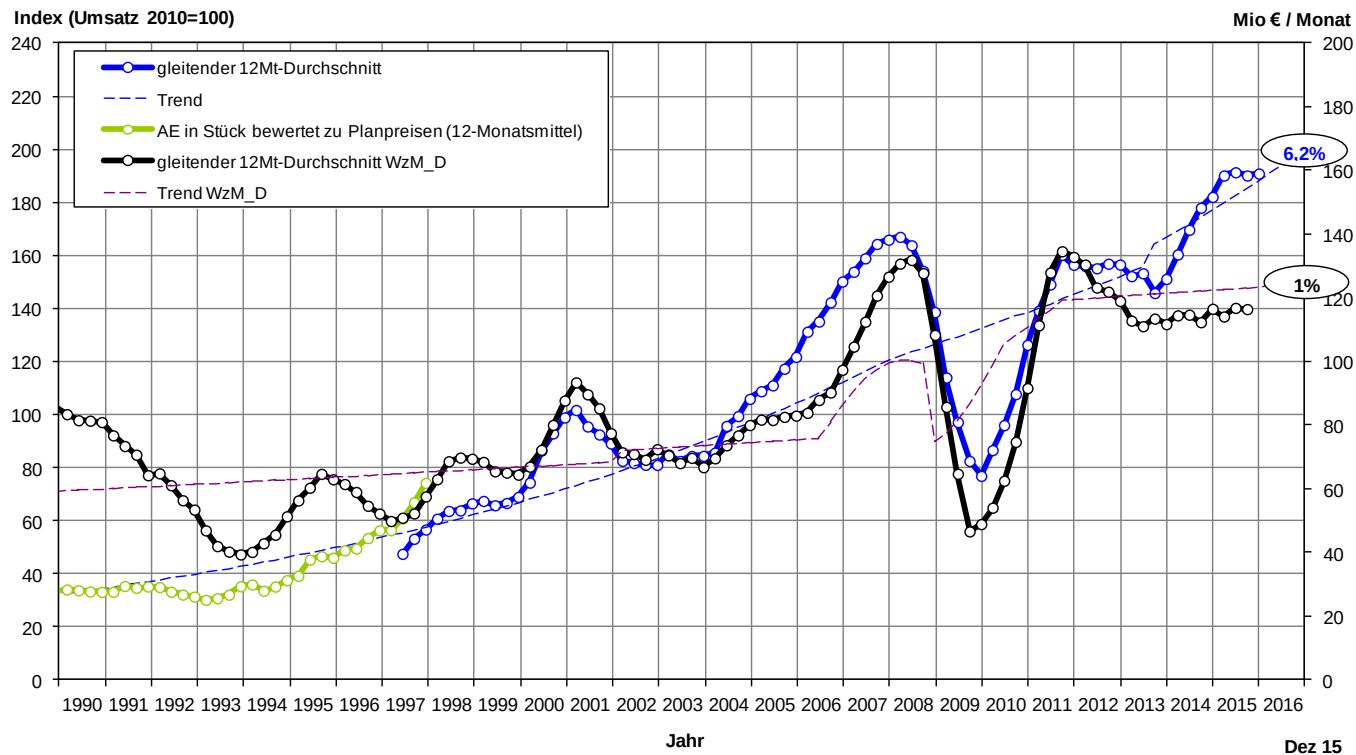
Beispiel: Verkauf einer Werkzeugmaschine für 1 Mio. €



a Erheblicher Kapitalbedarf

Maschinenbau und Lasertechnik sind einer höheren Volatilität und damit einem höheren Risiko ausgesetzt als andere Branchen.

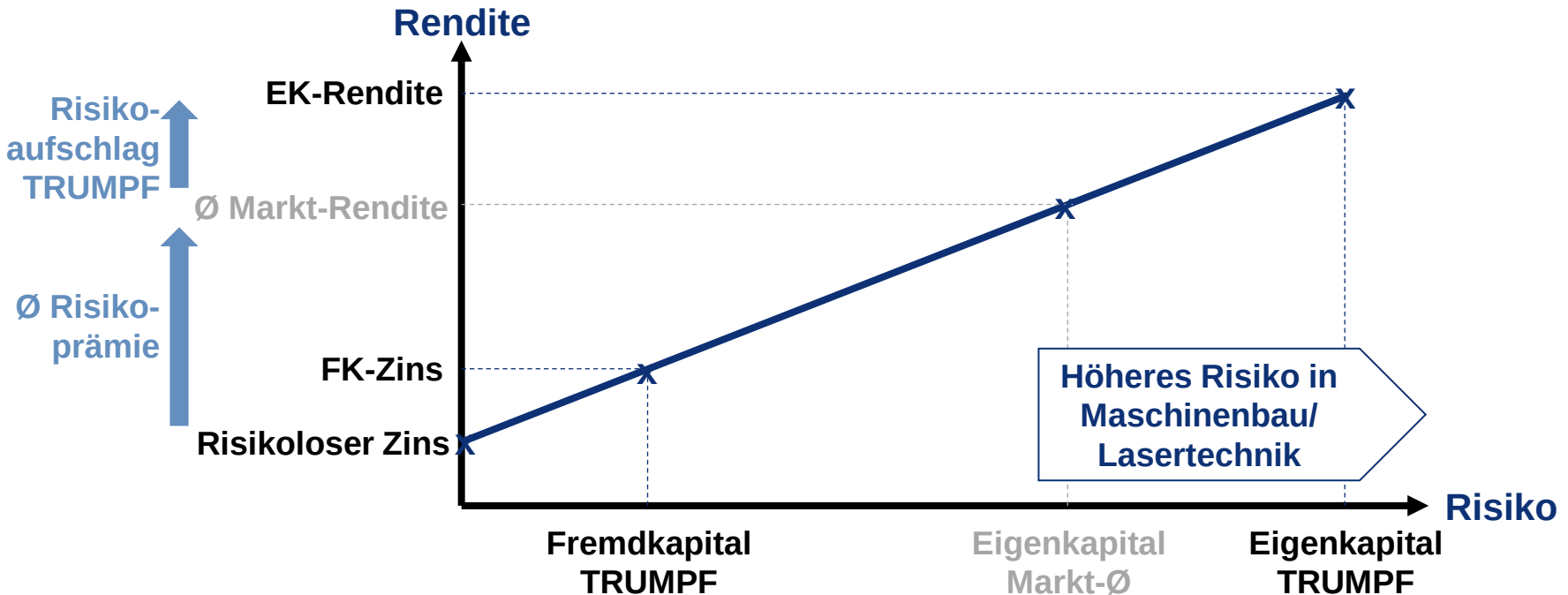
Beispiel: Volatilität im Auftragseingang deutscher Werkzeugmaschinenbau



Eine Investition in TRUMPF ist für EK-Geber mit Risiken verbunden

b Erhebliche Kapitalkosten

Hohes Risiko muss durch **hohe Rendite** kompensiert werden.
Kosten des Eigenkapitals damit deutlich über Kosten des Fremdkapitals.



Geringeres Risiko

- risikoloser Zins
- Zusatzrendite für (geringes) Ausfallrisiko
- kurzfristig, vorrangige Bedienung

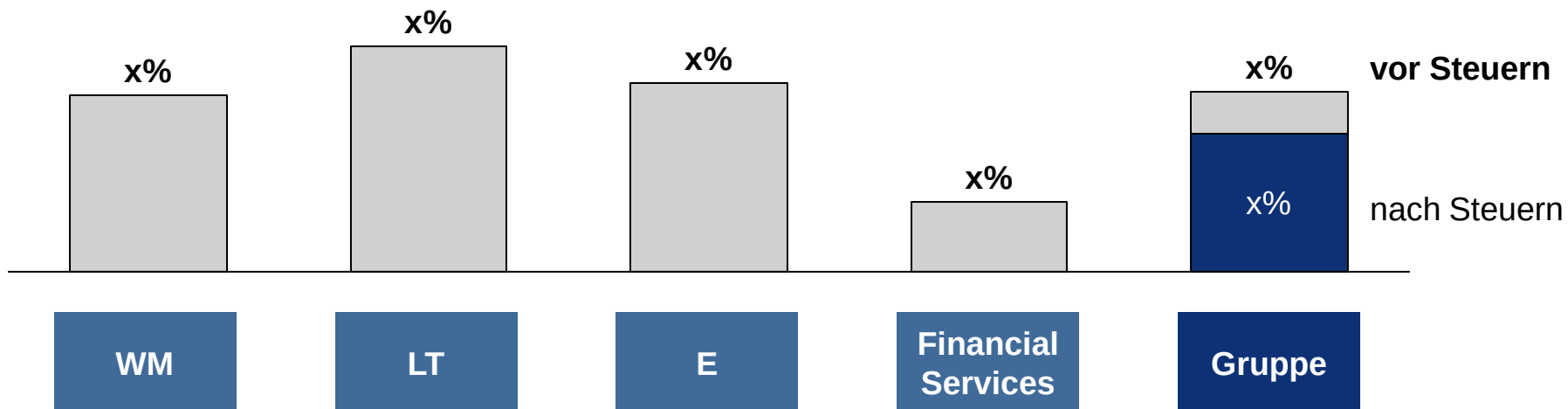
Hohes Risiko

- Hohe Volatilität der Rückflüsse
- Sehr langfristig gebundenes Kapital
- Im Krisenfall Nachschusspflicht / Verlust

b Erhebliche Kapitalkosten

Die Risikoposition der Geschäftsbereiche ist unterschiedlich.
Entsprechend werden unterschiedliche Renditeanforderungen gestellt.

Durchschnittliche Kapitalkosten (WACC)

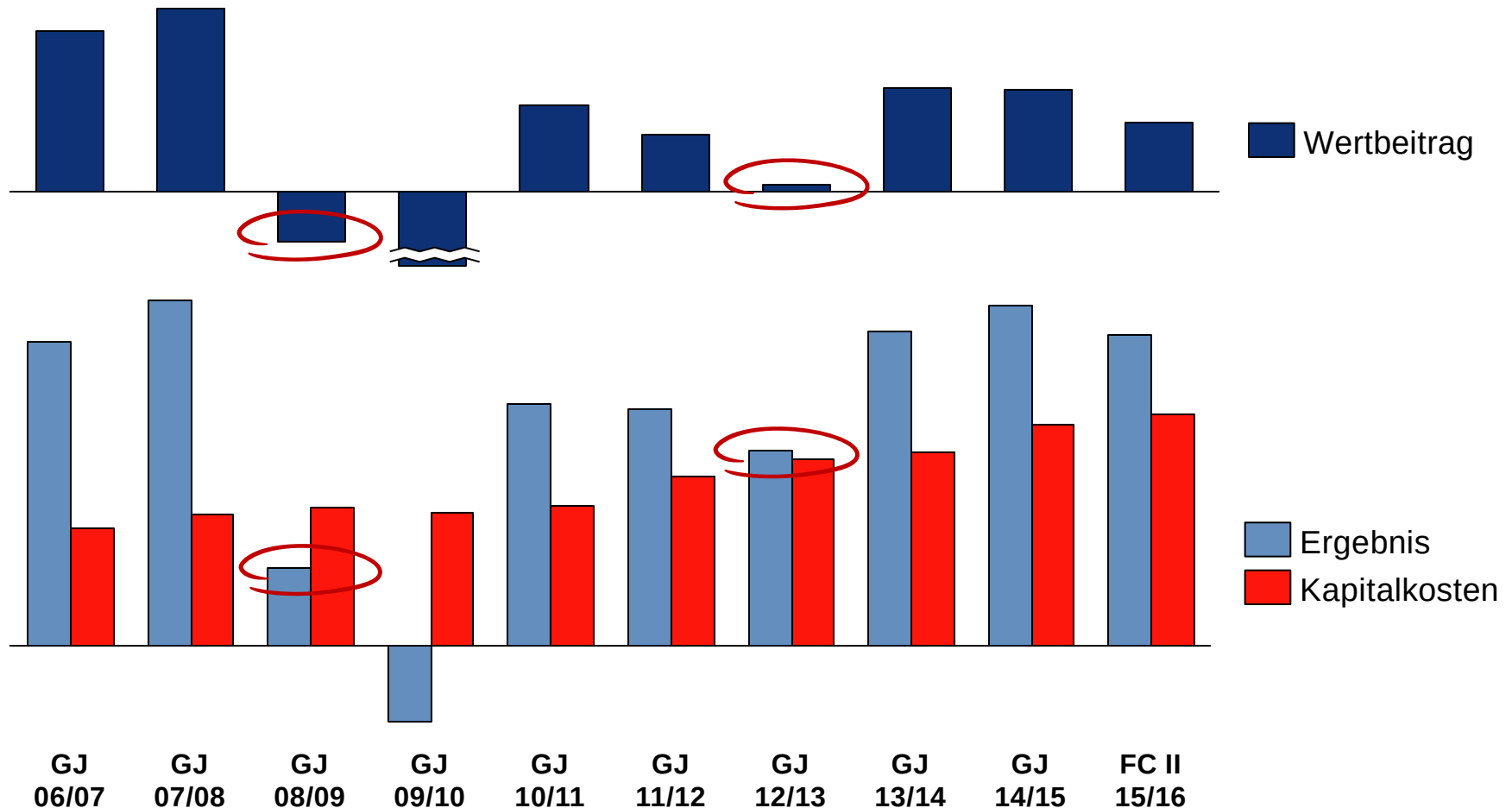


Das Risikoprofil der Geschäftsbereiche wurde aus den relevanten Peer Groups abgeleitet:

- | | | | |
|-------------------|-----------------|---------------------------------|--------------------|
| ▪ DMG Mori Seiki | ▪ IPG Photonics | ▪ Advanced Energy Ind. | ▪ GEFA |
| ▪ Prima Industrie | ▪ Coherent | ▪ MKS | ▪ Deutsche Leasing |
| ▪ Amada | ▪ Rofin | ▪ Daihen | ▪ AKF Bank |
| ▪ Schuler | ▪ Han's Laser | ▪ Kyosan Electric Manufacturing | ▪ Abcbank |
| ▪ Conzzeta | ▪ CSI Group | | ▪ FFS Bank |
| | ▪ Newport | | |

1 Wertorientierte Steuerung

Wertbeitrag macht deutlich, dass in schwächeren Jahren das Ergebnis nicht ausreichte um die Kapitalkosten zu decken → keine Wertschaffung.

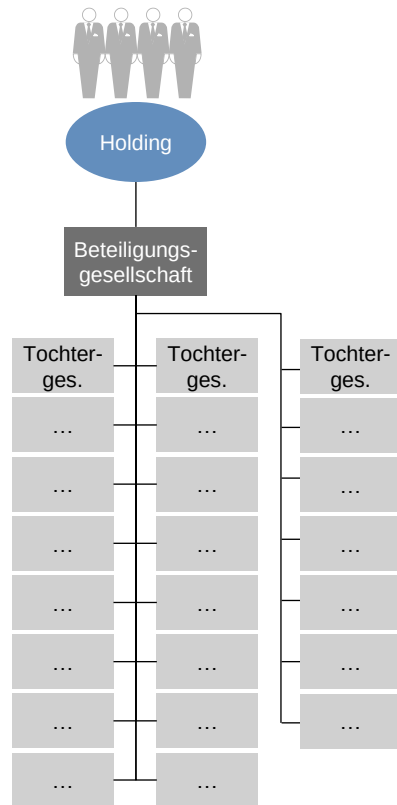


- 1. Vorstellung TRUMPF**
- 2. Wertorientierte Steuerung**
- 3. Spartenrechnung**

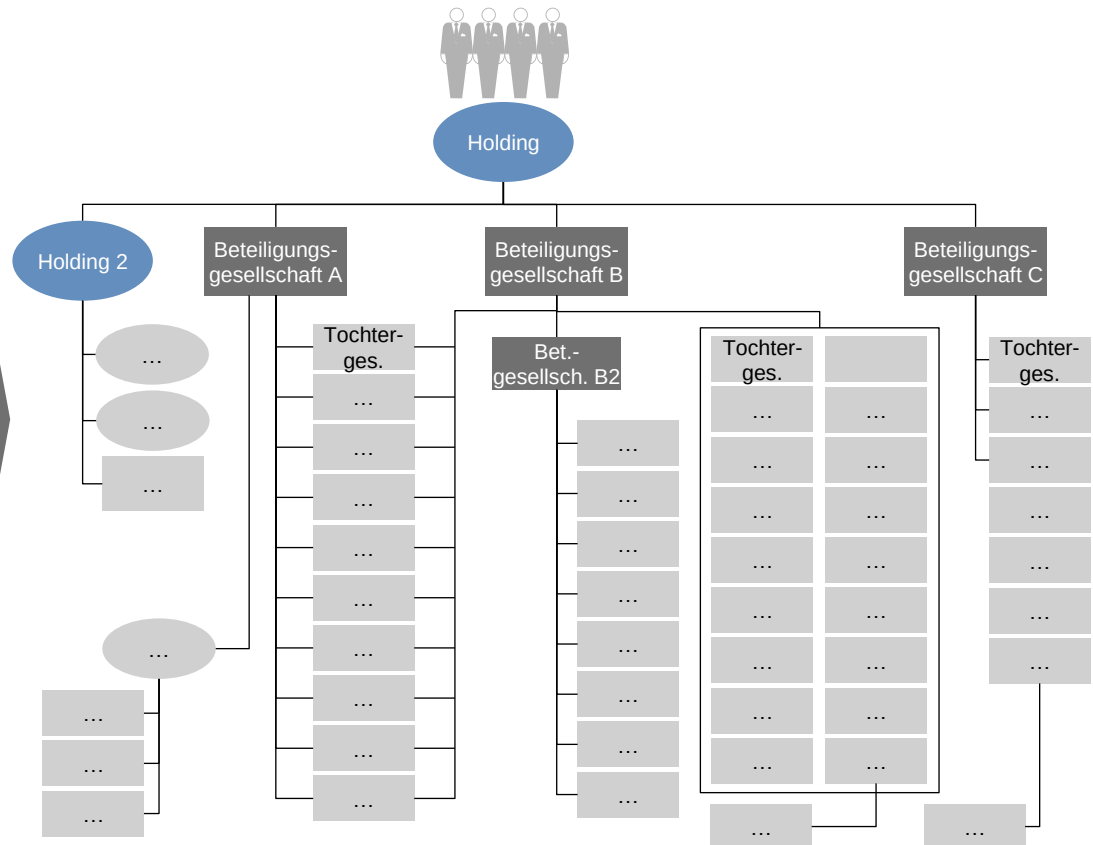
Steuerung über Legaleinheiten führt zu komplexer legaler Struktur

Abbildung der steuerungsrelevanten Objekte in legalen Einheiten

Beteiligungsstruktur 1990er (exemplarisch)

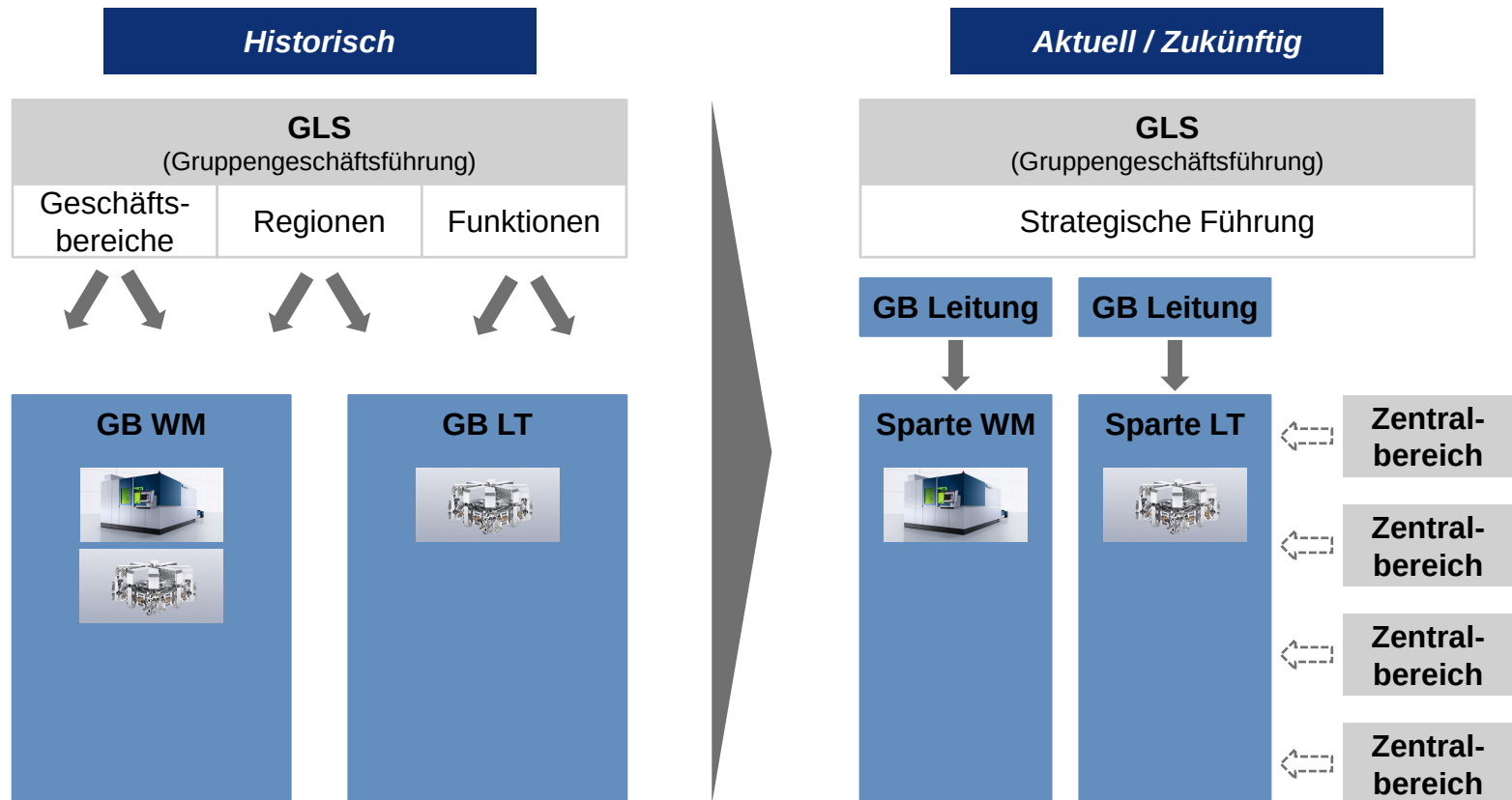


Beteiligungsstruktur heute (exemplarisch)



Weiterentwicklung der Führungsstruktur bei TRUMPF

Stärkung der Geschäftsbereiche und Etablierung von Zentralbereichen



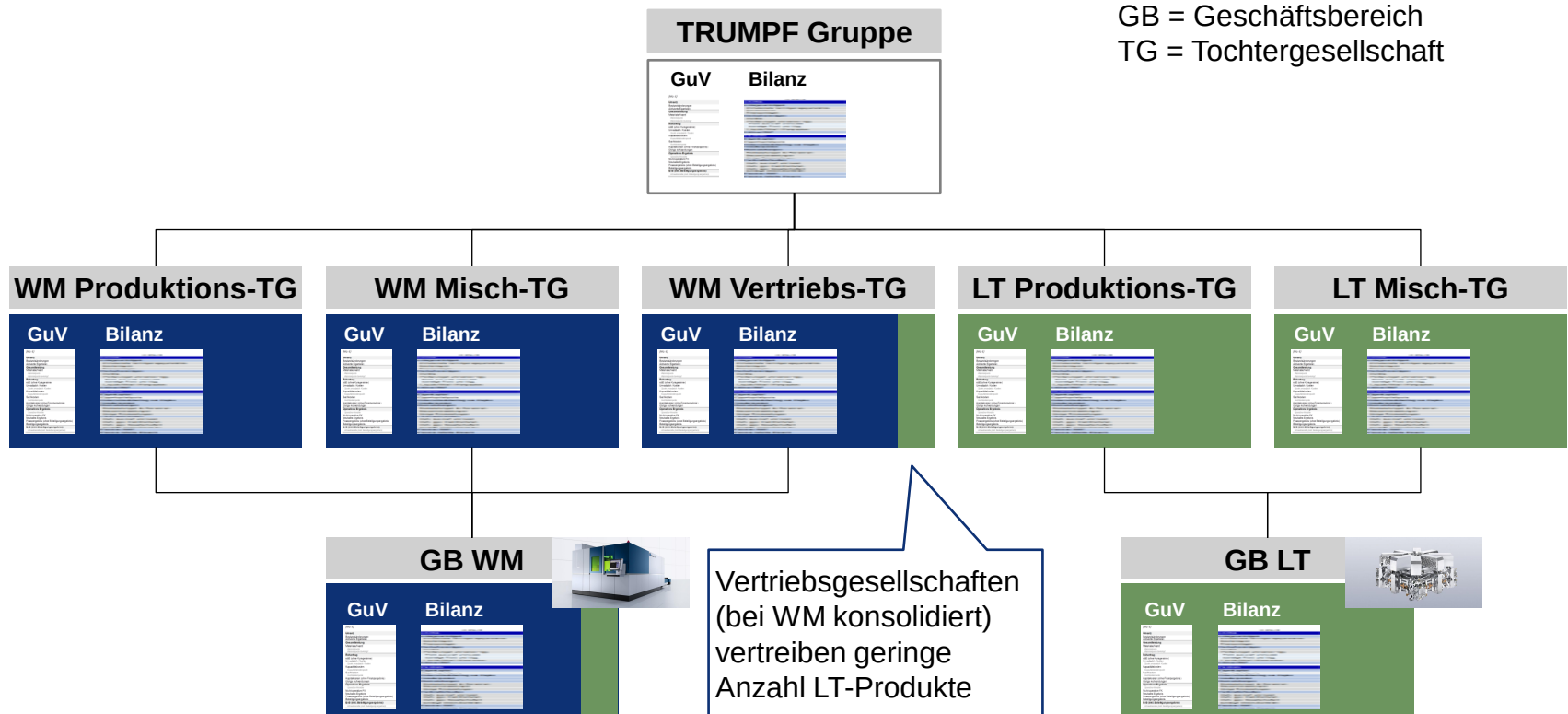
 Operative Steuerung
  Funktionsstrategie, Standardisierung, Operational Excellence, etc.

Steuerung nach Geschäftsbereichen (auf Basis legaler Einheiten)

Fokus auf legalen Ergebnissen (GuV, Bilanz)

Historisch

■ Sparte Werkzeugmaschinen (WM)
 ■ Sparte Lasertechnik (LT)
 GB = Geschäftsbereich
 TG = Tochtergesellschaft

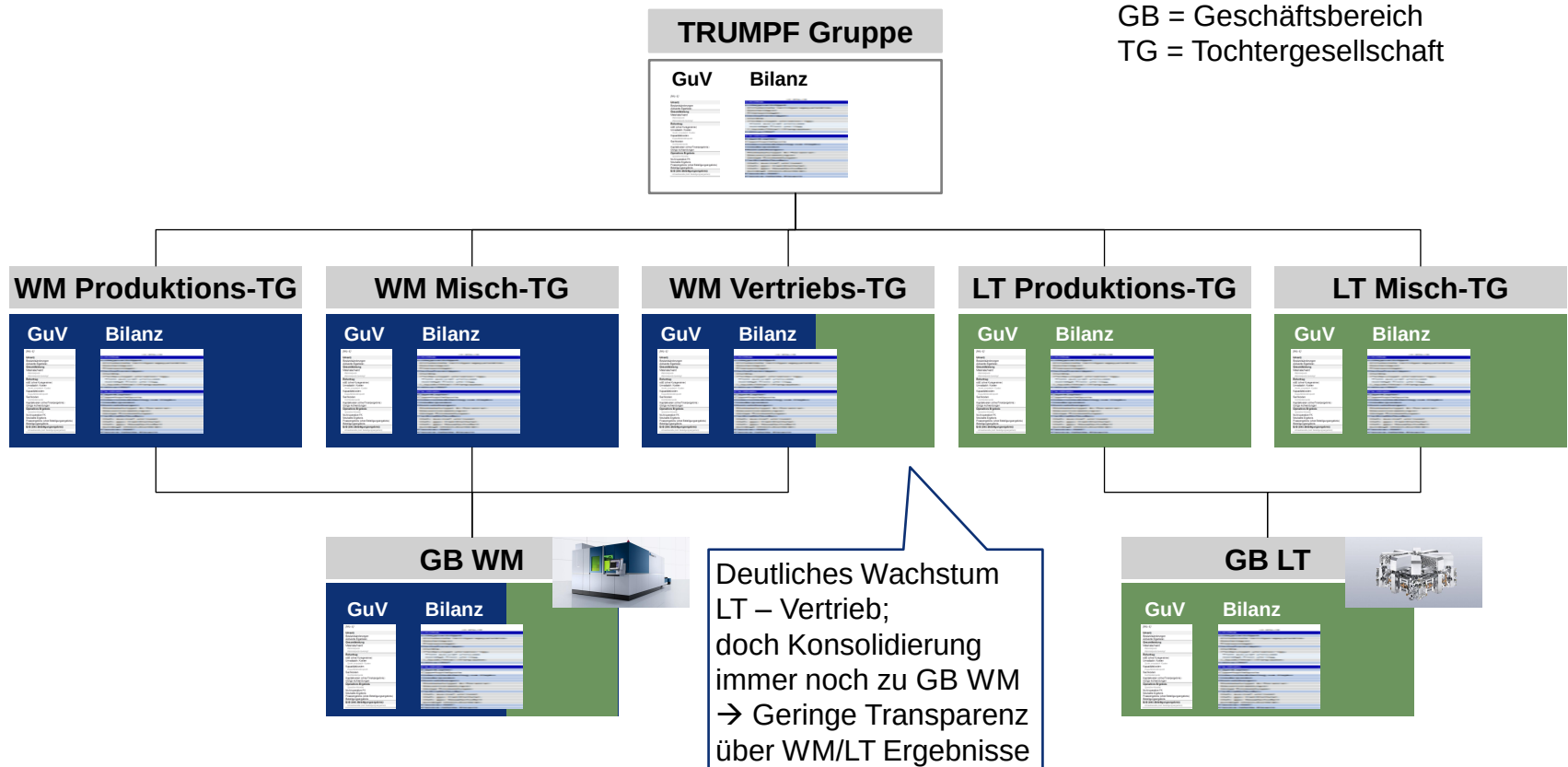


Steuerung nach Geschäftsbereichen (auf Basis legaler Einheiten)

Fokus auf legalen Ergebnissen, Aussagekraft zunehmend begrenzt

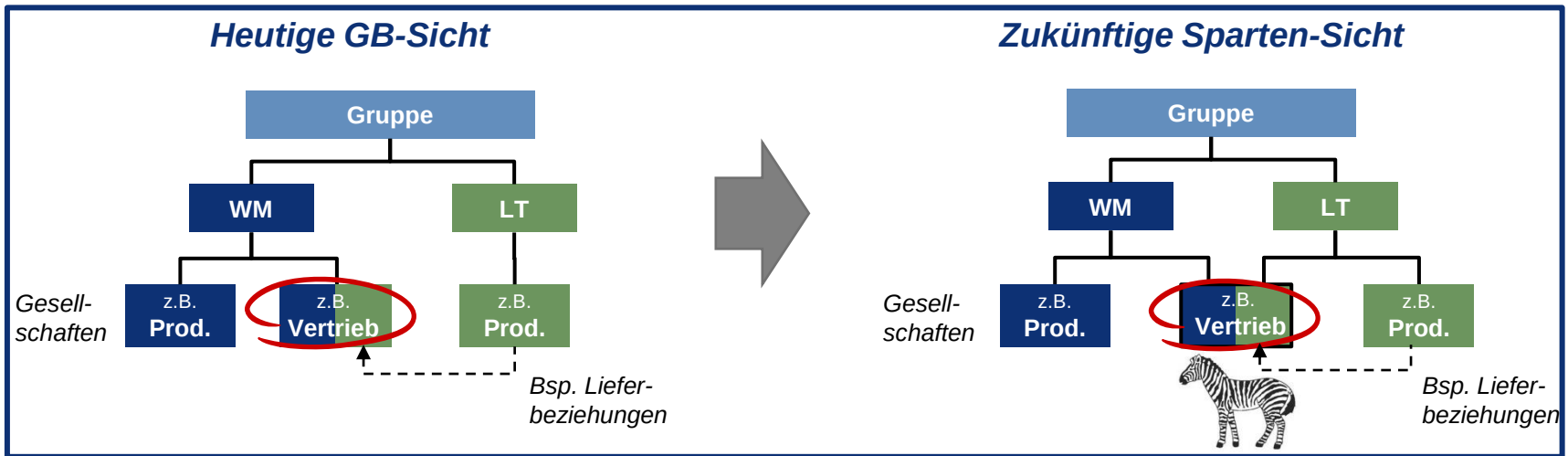
Aktuell

■ Sparte Werkzeugmaschinen (WM)
■ Sparte Lasertechnik (LT)
GB = Geschäftsbereich
TG = Tochtergesellschaft



2 Spartenrechnung

Die Spartenrechnung soll den betriebswirtschaftlichen Erfolg der GBs entsprechend ihrer organisatorischen Verantwortung abbilden.



- Alle Gesellschaften nur als „Ganzes“ einem GB zugeordnet
- GBs betriebswirtschaftlich nicht mehr ausreichend trennscharf steuerbar
 - Umsätze LT doppelt in beiden GBs (interner Umsatz LT an WM, Drittumsatz Vertriebsgesellschaft)
 - Vertriebsmarge LT im GB WM

- Betriebswirtschaftlicher Erfolgsausweis unabhängig von gesellschaftsrechtlichen Strukturen
- Gesellschaften werden „in Streifen geschnitten“ und den GBs zugeordnet
 - „Zebragesellschaften“

2 Spartenrechnung

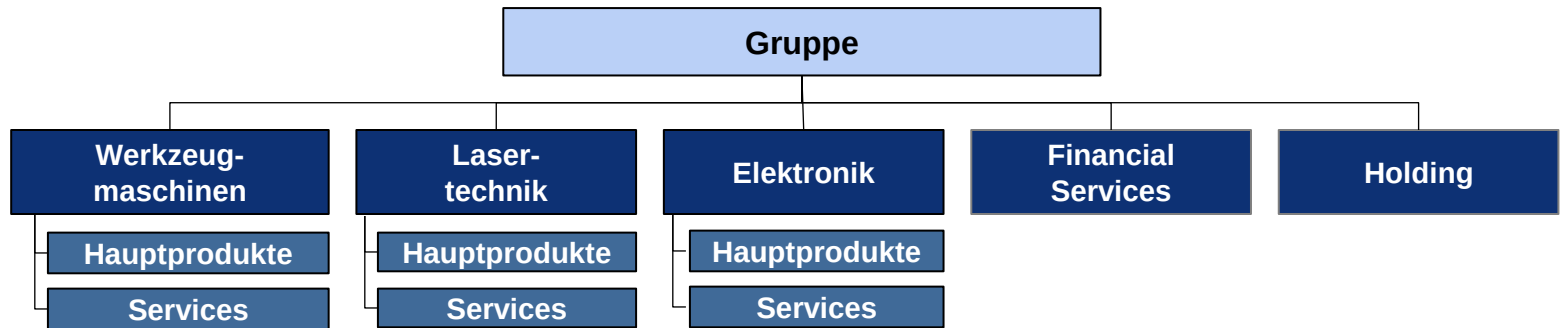
Die Gruppe wird zukünftig monatlich in der folgenden Struktur und nach den folgenden wesentlichen Kennzahlen gesteuert:

Struktur

1. Gruppe

2. Sparten

3. Subsparten

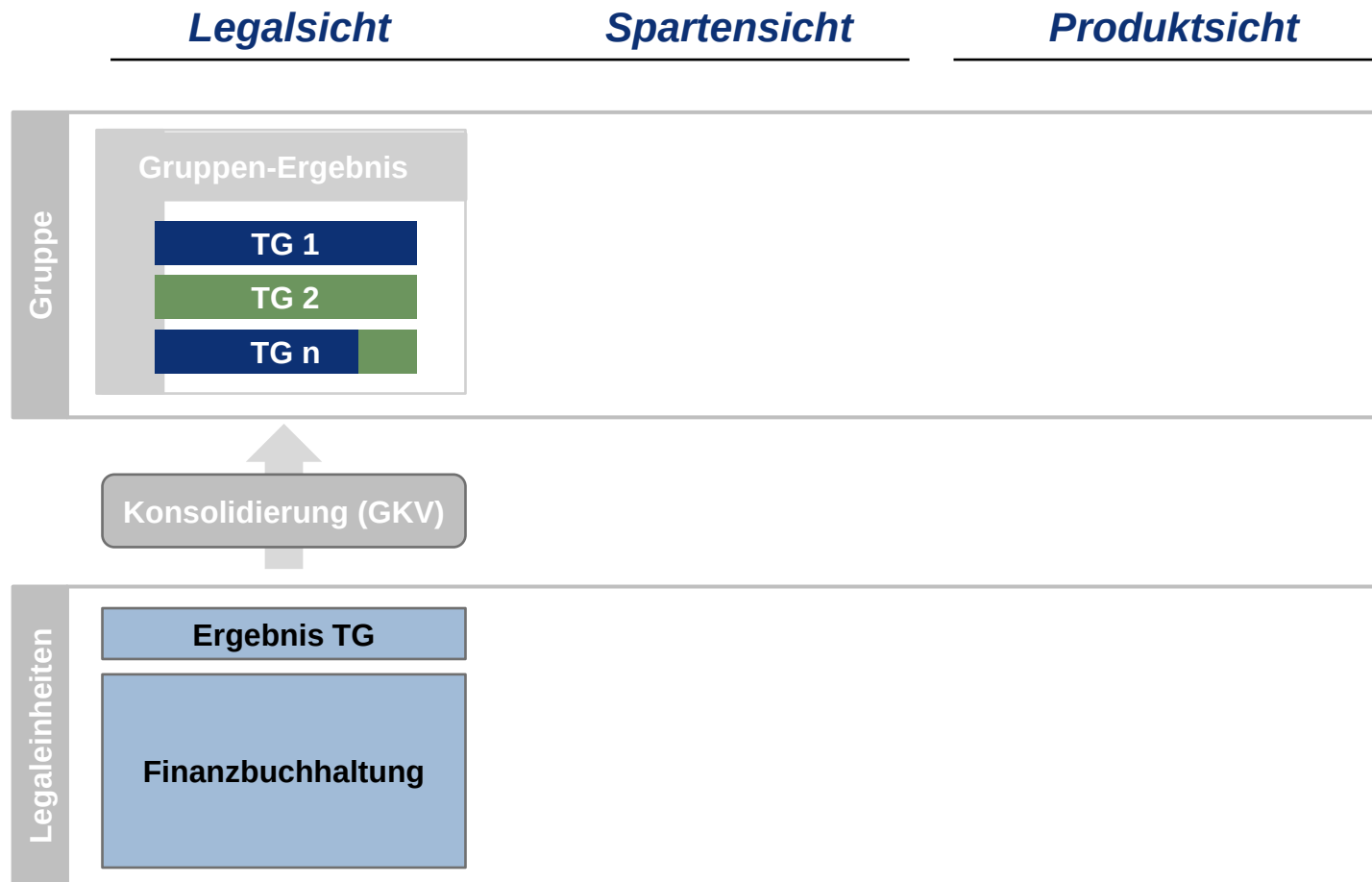


Wesentliche Kennzahlen

GuV (im UKV)					
Umsatz	X	X	X	x	X
...	X	X	X	X	X
EBIT	X	X	X	X	X
Invest. Kapital	X	X	X	X	X
op. Anlagevermögen	X	X	X	X	X
Working Capital	X	X	X	X	X
Wertbeitrag	X	X	X	X	X
Free Cash Flow	X	X	X	X	X

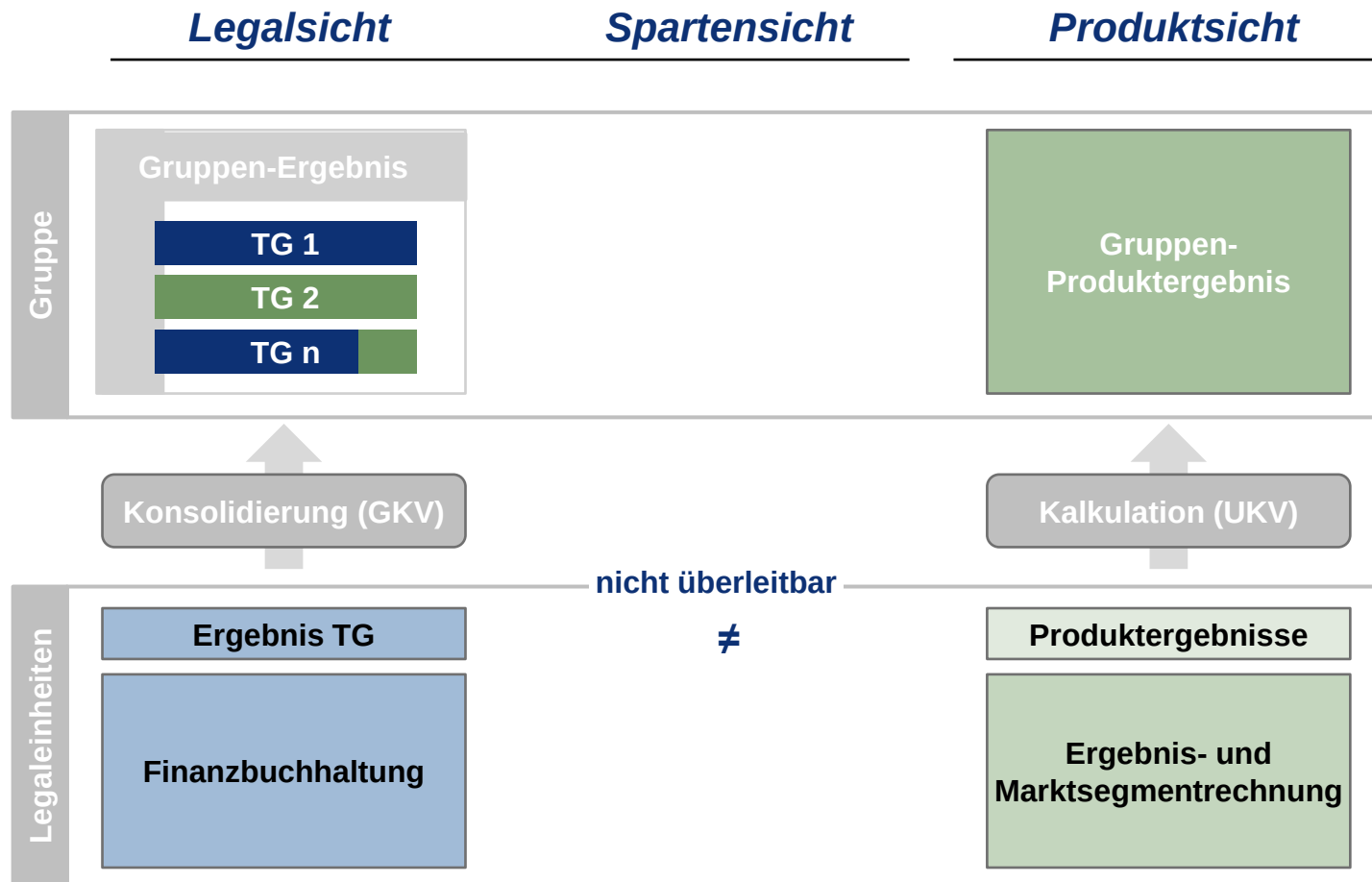
Controlling Excellence schafft ein integriertes Rechnungswesen

Historisch waren Ergebnisse auf Legaleinheiten beschränkt



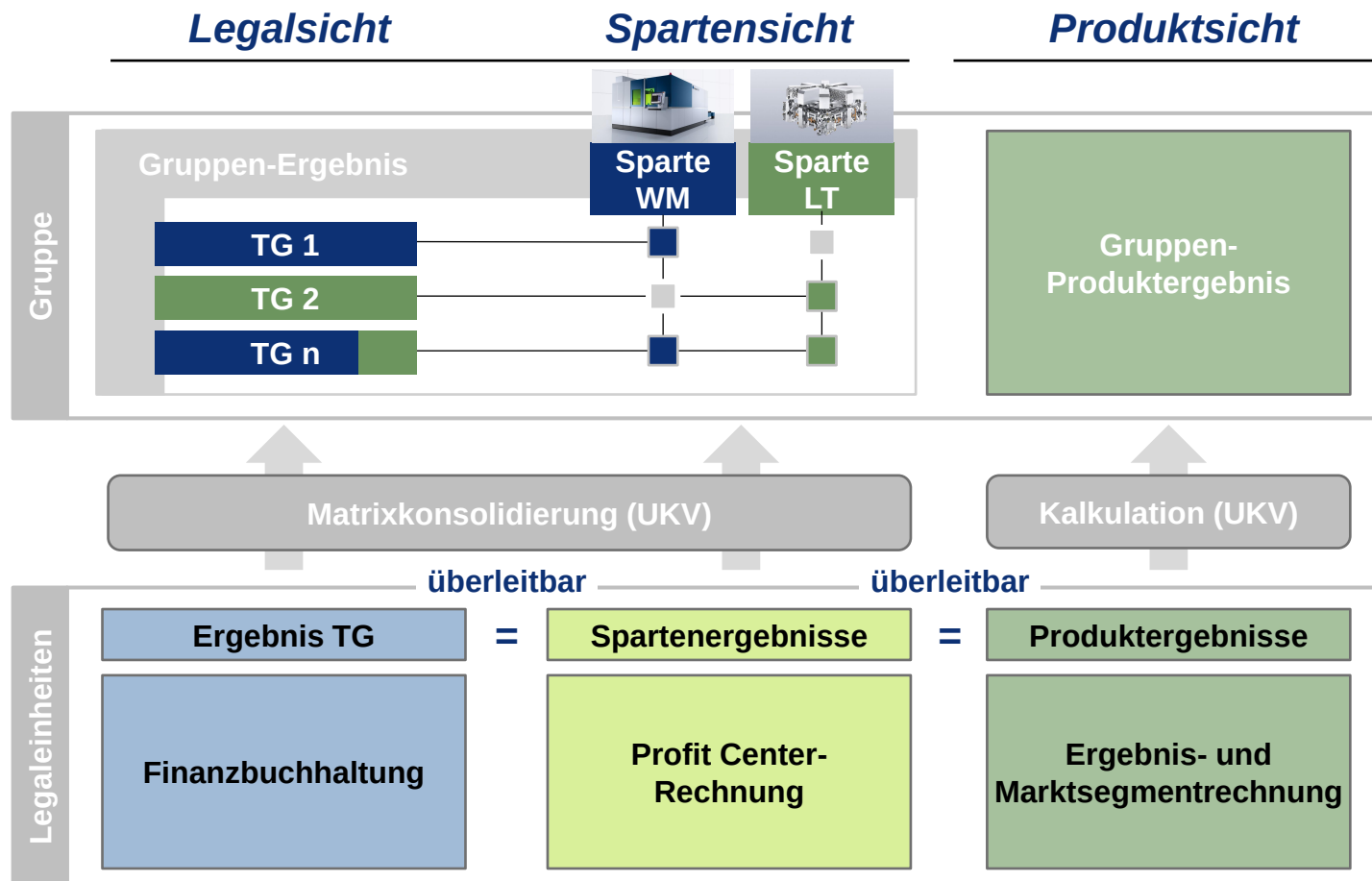
Controlling Excellence schafft ein integriertes Rechnungswesen

Aktuell gibt es Produktergebnisse für die Gruppe und einzelne TGs



Controlling Excellence schafft ein integriertes Rechnungswesen

Künftig gleiche Informationsbasis für Legal-, Sparten- und Produktsicht



- 1. Vorstellung TRUMPF**
- 2. Wertorientierte Steuerung**
- 3. Spartenrechnung**
- 4. Zusammenfassung**

Zusammenfassung

Unternehmensentwicklung und neue Führungsstruktur erfordern eine Weiterentwicklung der Steuerung: Wertorientierte Spartenrechnung

- Einführung einer wertorientierten Steuerung mit Fokus auf Bilanz und Kapitalkosten inkl. Werttreiber
 → **Steuerung nach dem Wertbeitrag;**
 durchgängige Werttreiber und direkter Steuerungsimpuls

- Einführung der Spartensicht (statt GB-Sicht)
 → **Bessere Transparenz über den eigenen Verantwortungsbereich**
 → **Steuerung des Spartenerfolgs anhand Wertbeitrag, EBIT, Free Cash Flow**

- Einführung Umsatzkostenverfahren (UKV)
 → **Transparenz über produktbezogene Kosten**
 → **Steuerung über Funktionskosten**

ANSPRECHPARTNER

Lutz Labisch
Hauptabteilungsleiter Controlling and Finance
+49 7156 303-36334
lutz.labisch@de.trumpf.com