



# CONTROLLING EXCELLENCE

## Wertorientierte Spartenrechnung bei TRUMPF

Andreas Peters  
Kfm. Leiter GB Werkzeugmaschinen

Ehningen, 26.11.2015



- 1. Vorstellung TRUMPF**
- 2. Weiterentwicklung des Controllings**
- 3. Wertmanagement im Familienunternehmen**

## 1. Vorstellung TRUMPF

2. Weiterentwicklung des Controllings

3. Wertmanagement im Familienunternehmen

# Auf einen Blick

## Unternehmenskennzahlen

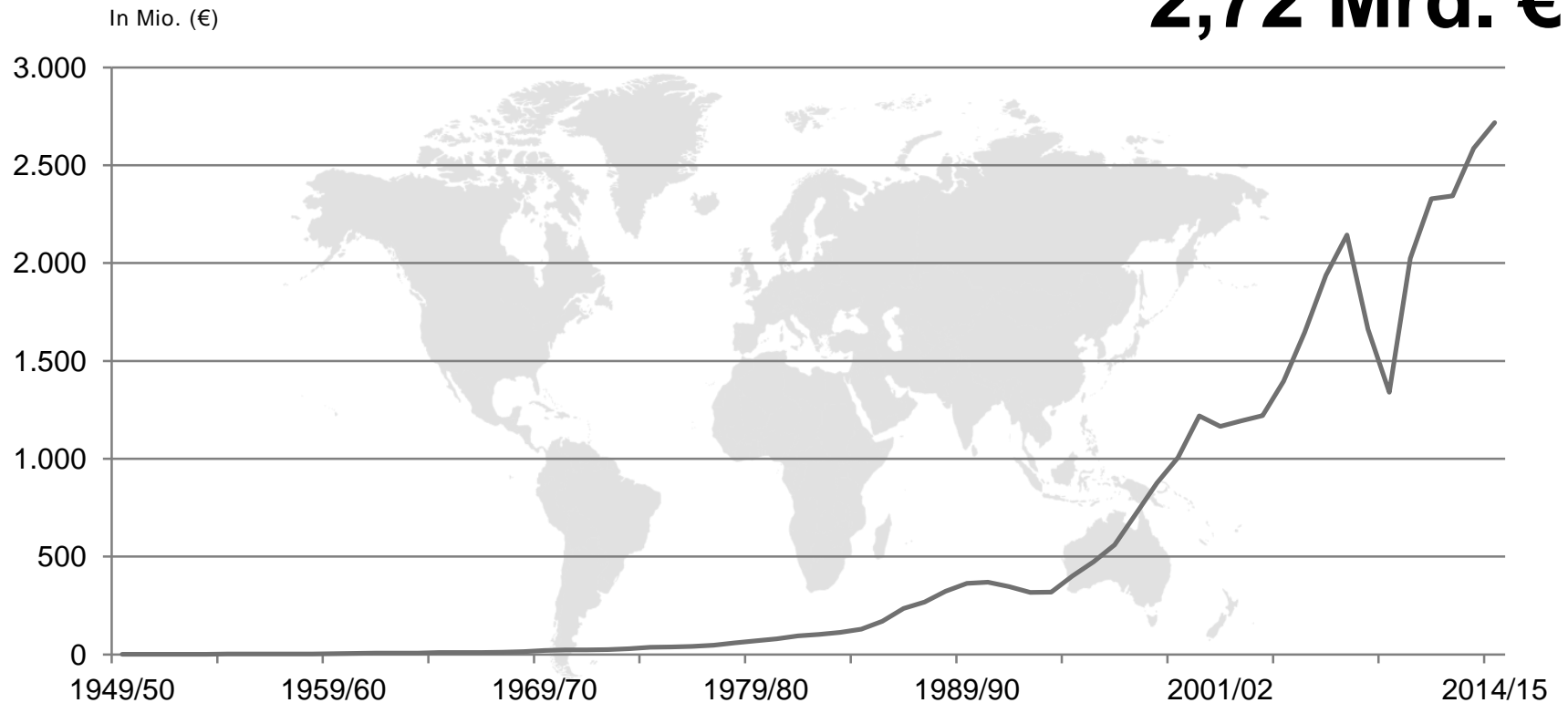
	<b>Geschäftsjahr 2014/15</b>	<b>Veränderung in %</b>
Umsatz (in Mio. €)	2.717,0	+ 12,6*
Ergebnis vor Steuern (in Mio. €)	357,1	+ 43,8
Investitionen (in Mio. €)	129,4	+ 3,7
F+E Aufwendungen (in Mio. €)	265,1	+ 8,9
Mitarbeiter (Anzahl zum 30.06.2015)	10.873	+ 6,8*

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

# Langfristig erfolgreich

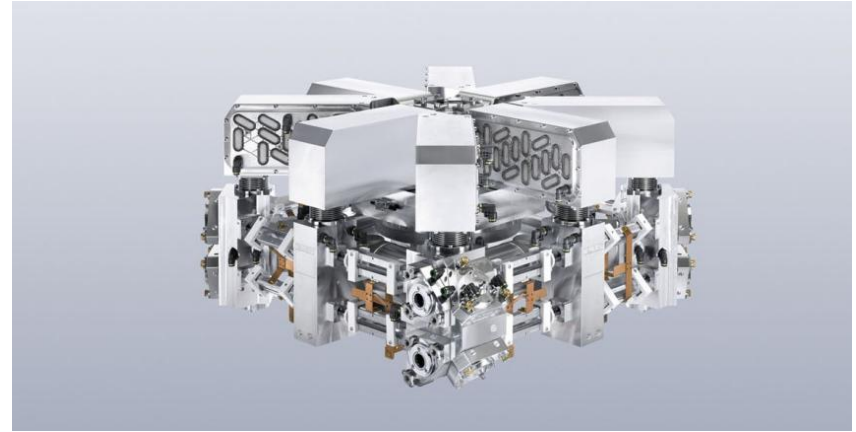
Seit Jahrzehnten hohes Umsatzwachstum realisiert

Umsatz Geschäftsjahr 2014/15  
**2,72 Mrd. €**



# Unsere Geschäftsbereiche

## Umsatzanteile im Geschäftsjahr 2014/15



### Werkzeugmaschinen für die flexible Blechbearbeitung

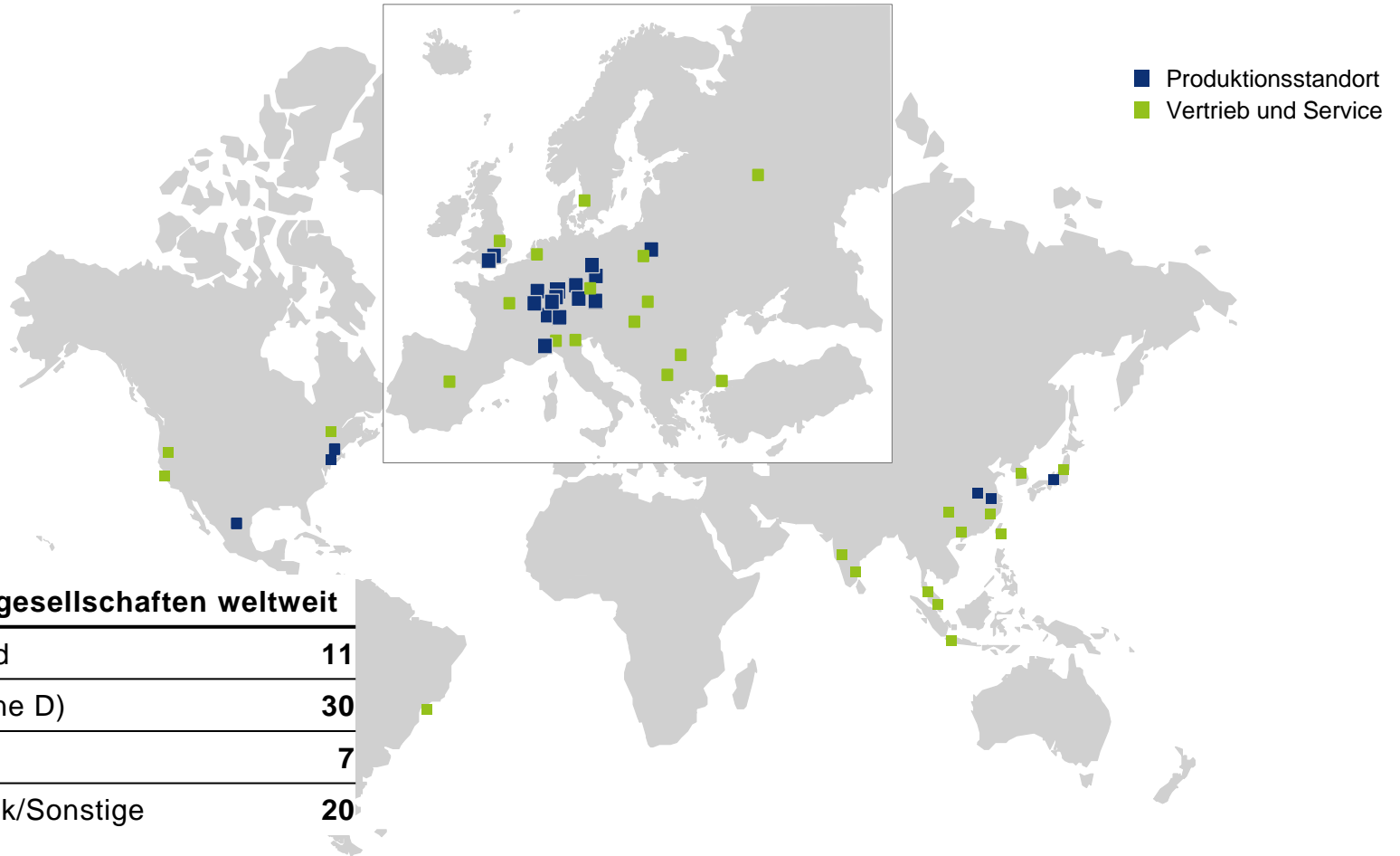
Umsatz 2014/15	<b>2.360 Mio. €</b>
Umsatzanteil	<b>70,7 %</b>

### Lasertechnik / Elektronik

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

# Globale Präsenz

Weltweit nah am Kunden



## 68 Tochtergesellschaften weltweit

Deutschland	11
Europa (ohne D)	30
Amerika	7
Asien/Pazifik/Sonstige	20

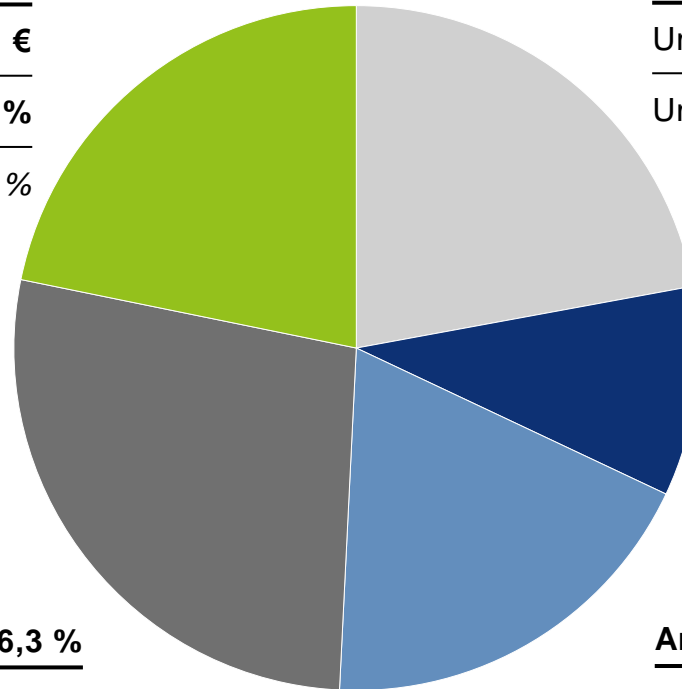


# Weltweit erfolgreich

## Regional breite Umsatzverteilung

<b>Deutschland</b>	<b>20,9 %</b>
Umsatz 2014/15	<b>568 Mio. €</b>
Umsatzwachstum	<b>- 12,0 %</b>
– <i>bereinigt*</i>	<b>+ 5,5 %</b>

<b>Westeuropa ohne D</b>	<b>24,2 %</b>
Umsatz 2014/15	<b>659 Mio. €</b>
Umsatzwachstum	<b>+ 20,2 %</b>



<b>Mittel- und Osteuropa</b>	<b>10,1 %</b>
Umsatz 2014/15	<b>273 Mio. €</b>
Umsatzwachstum	<b>+ 10,8 %</b>

<b>Asien</b>	<b>26,3 %</b>
Umsatz 2014/15	<b>714 Mio. €</b>
Umsatzwachstum	<b>+ 13,2%</b>

<b>Amerika</b>	<b>18,0 %</b>
Umsatz 2014/15	<b>488 Mio. €</b>
Umsatzwachstum	<b>- 2,2 %</b>

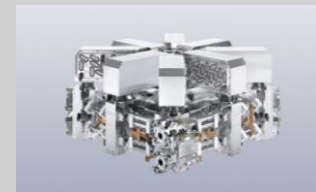
*\*Um die durch den Verkauf der Medizintechnik entstandenen Sondereffekte bereinigter Vergleich*

## ... ein Familienunternehmen



seit 1923

## ...Technologieführer



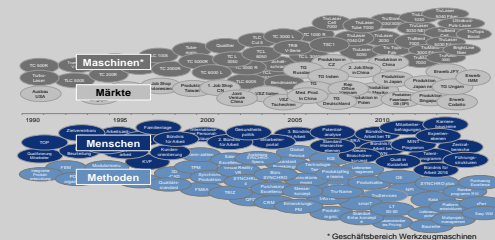
in zwei Geschäftsbereichen

## ... international aufgestellt



68 Tochtergesellschaften

## ...ganzheitlich innovativ



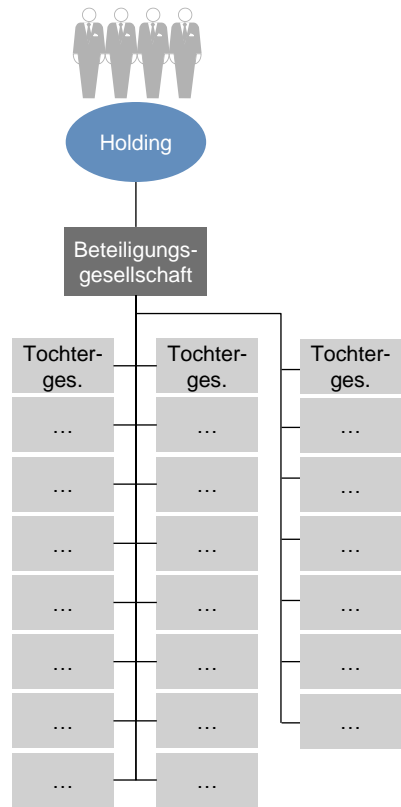
ständige Veränderung

1. Vorstellung TRUMPF
- 2. Weiterentwicklung des Controllings**
3. Wertmanagement im Familienunternehmen

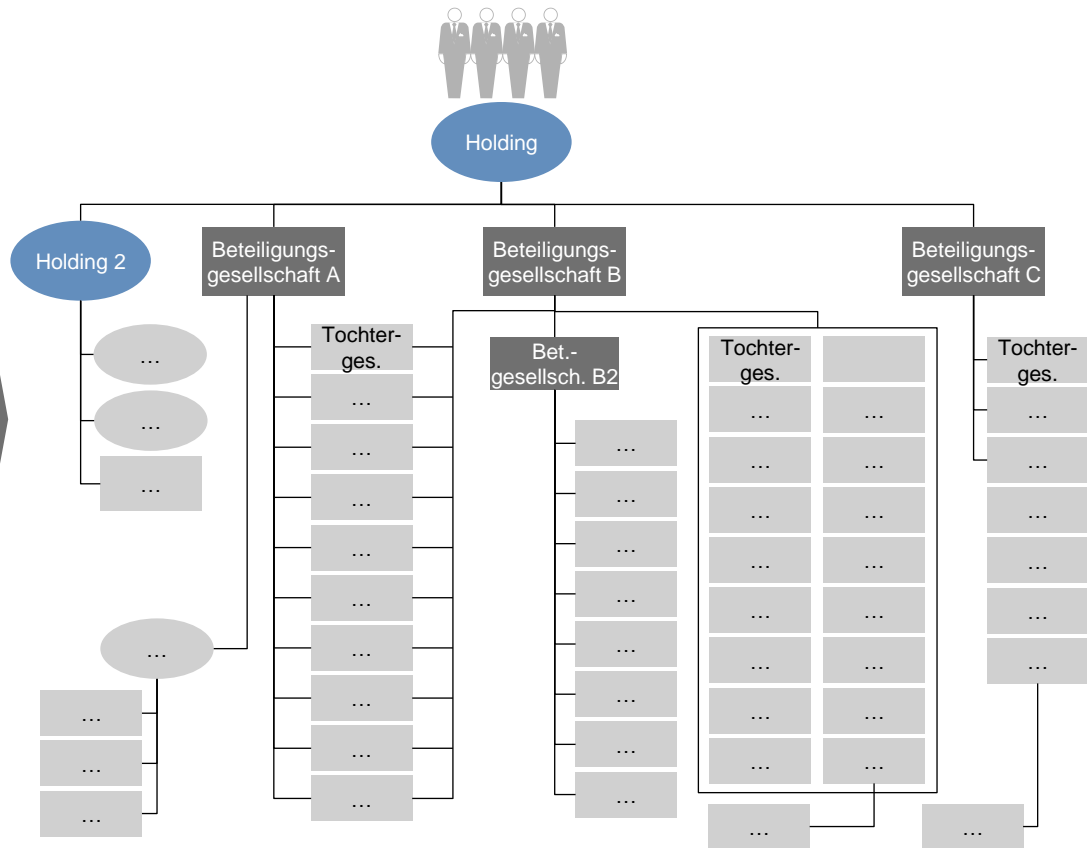
# Steuerung über Legaleinheiten führt zu komplexer legaler Struktur

Abbildung der steuerungsrelevanten Objekte in legalen Einheiten

## Beteiligungsstruktur 1990er (exemplarisch)

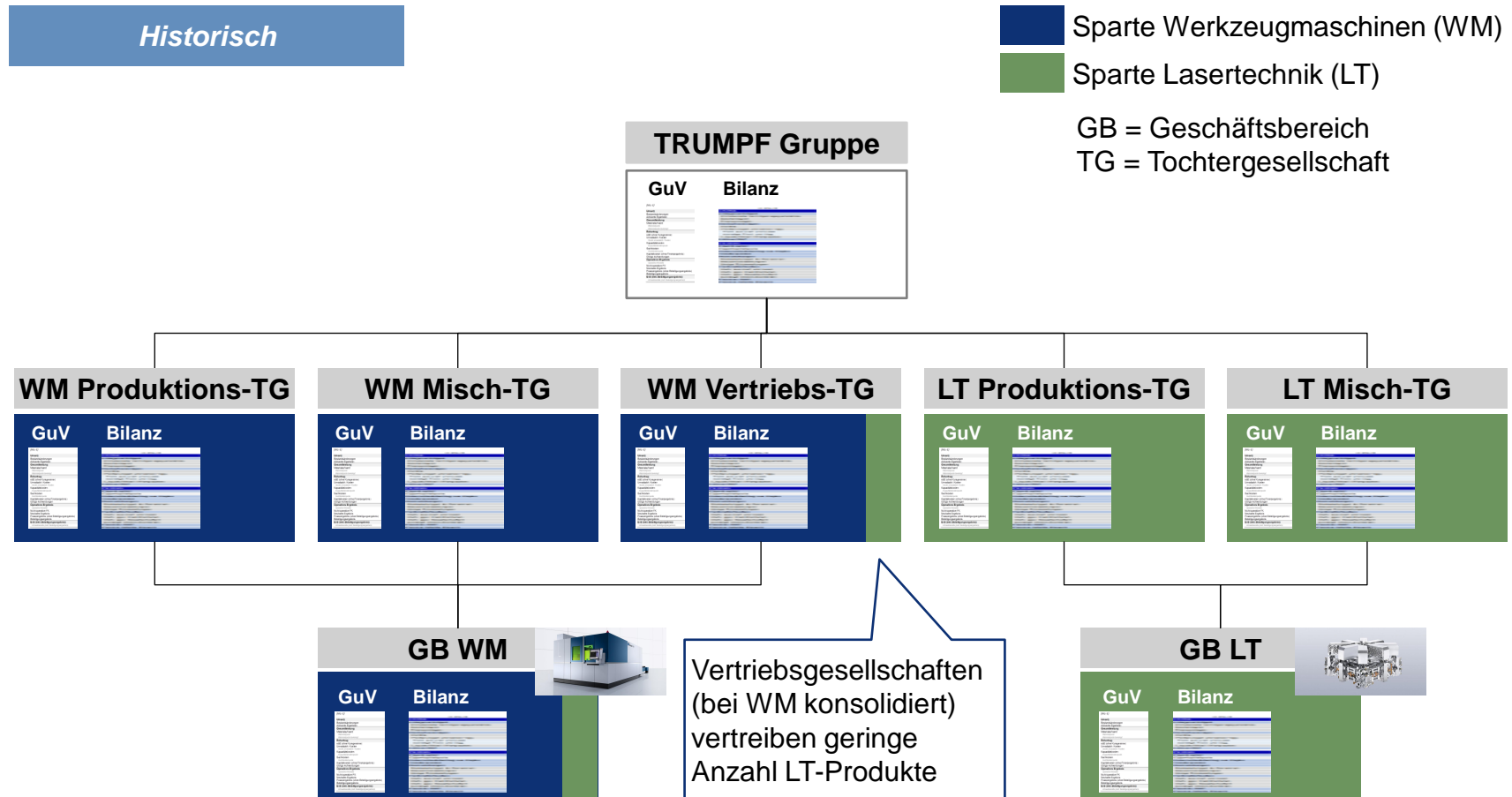


## Beteiligungsstruktur heute (exemplarisch)



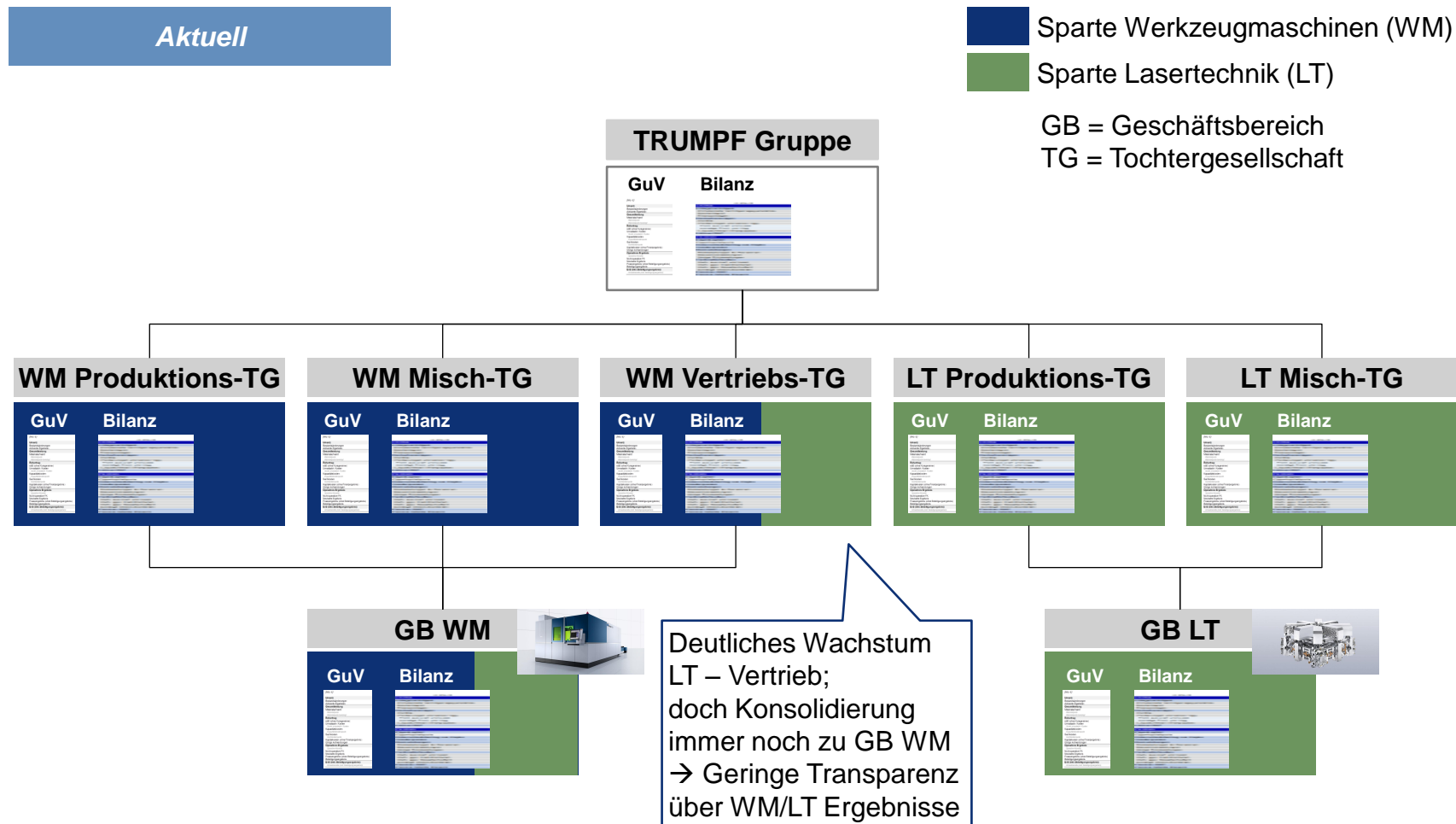
# Steuerung nach Geschäftsbereichen (auf Basis legaler Einheiten)

Fokus auf legalen Ergebnissen (GuV, Bilanz)



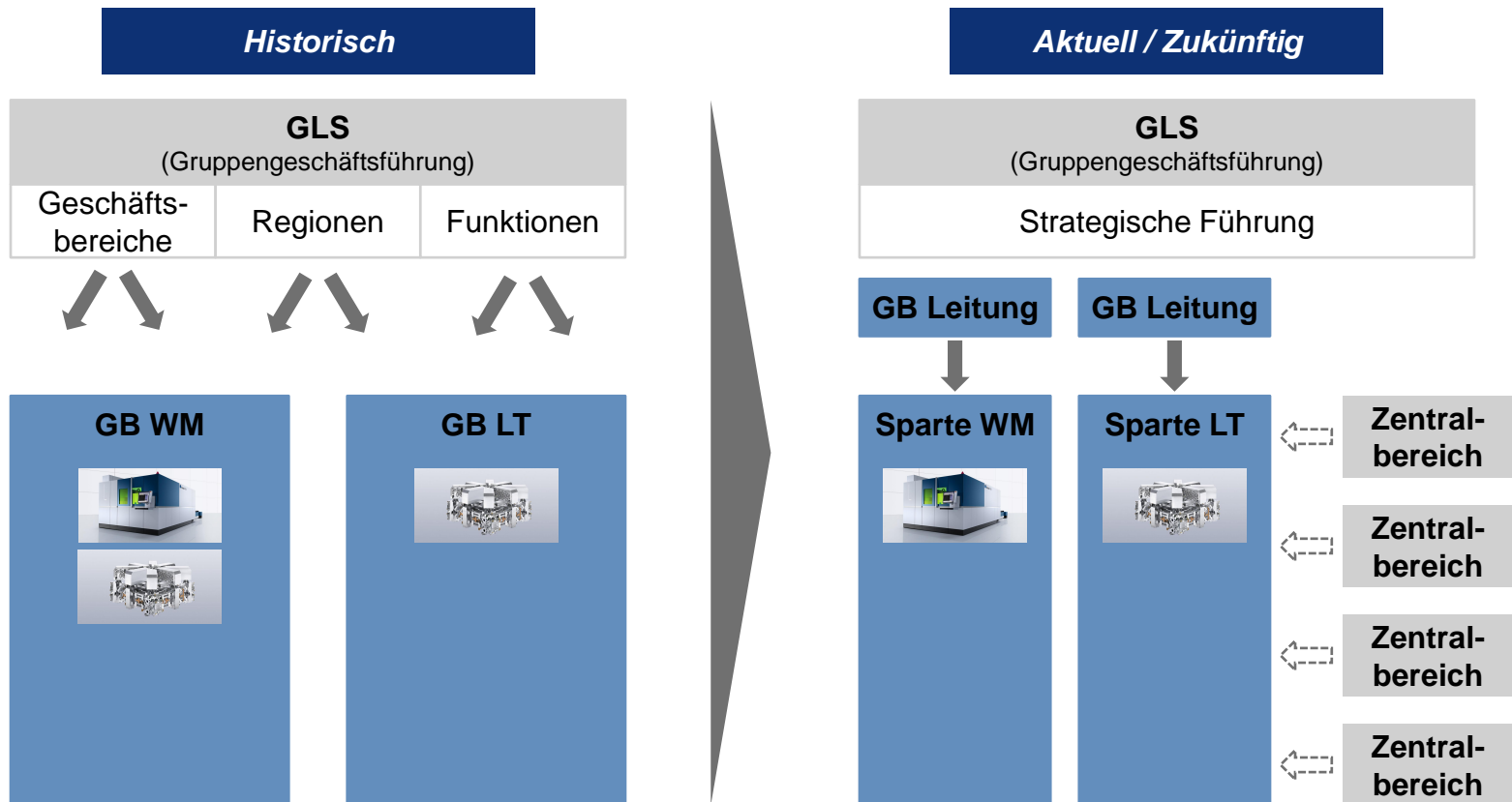
# Steuerung nach Geschäftsbereichen (auf Basis legaler Einheiten)

Fokus auf legalen Ergebnissen, Aussagekraft zunehmend begrenzt



# Weiterentwicklung der Führungsstruktur bei TRUMPF

Stärkung der Geschäftsbereiche und Etablierung von Zentralbereichen

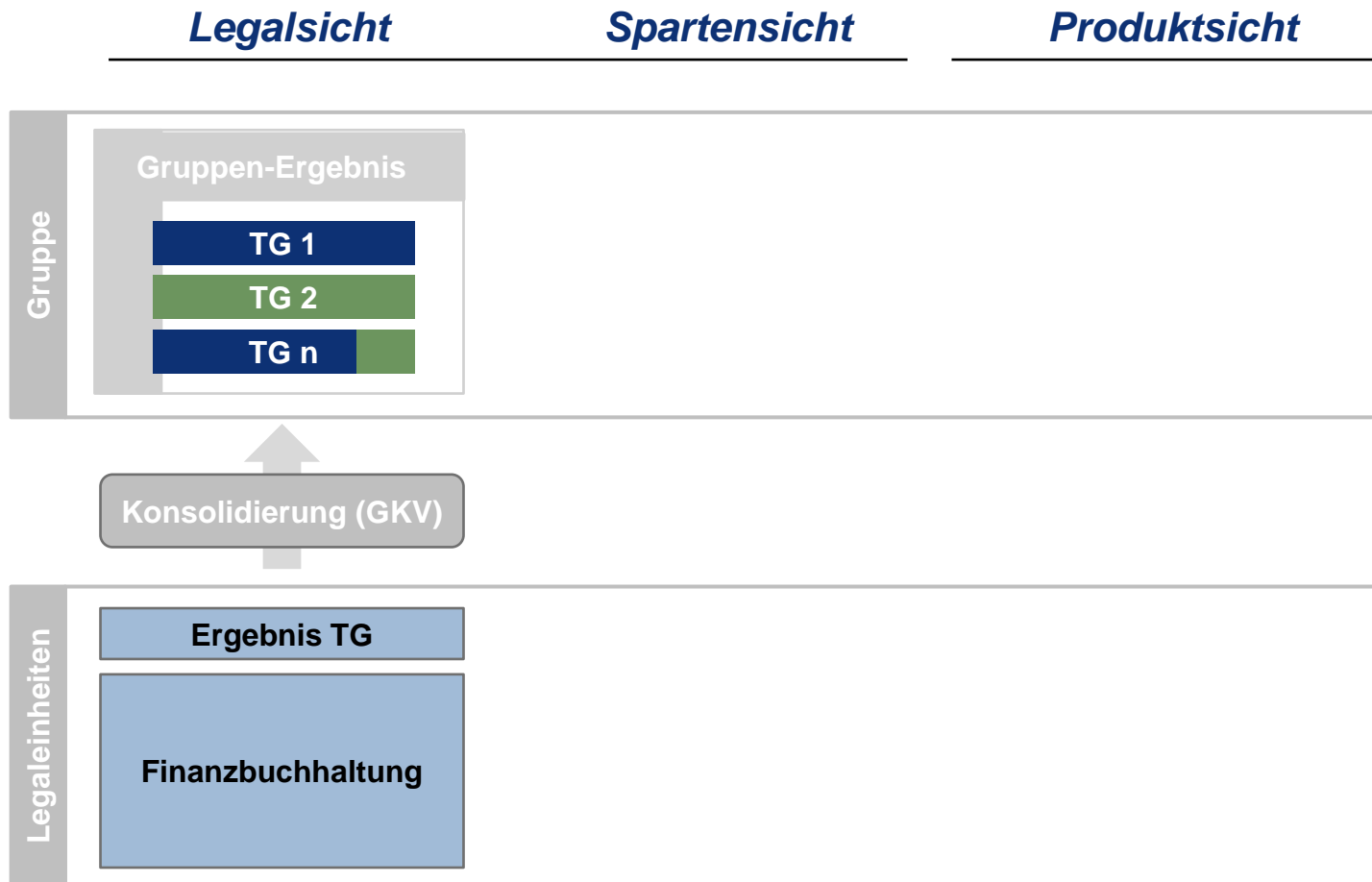


↓ Operative Steuerung

⇓ Funktionsstrategie, Standardisierung, Operational Excellence, etc.

# Controlling Excellence schafft ein integriertes Rechnungswesen

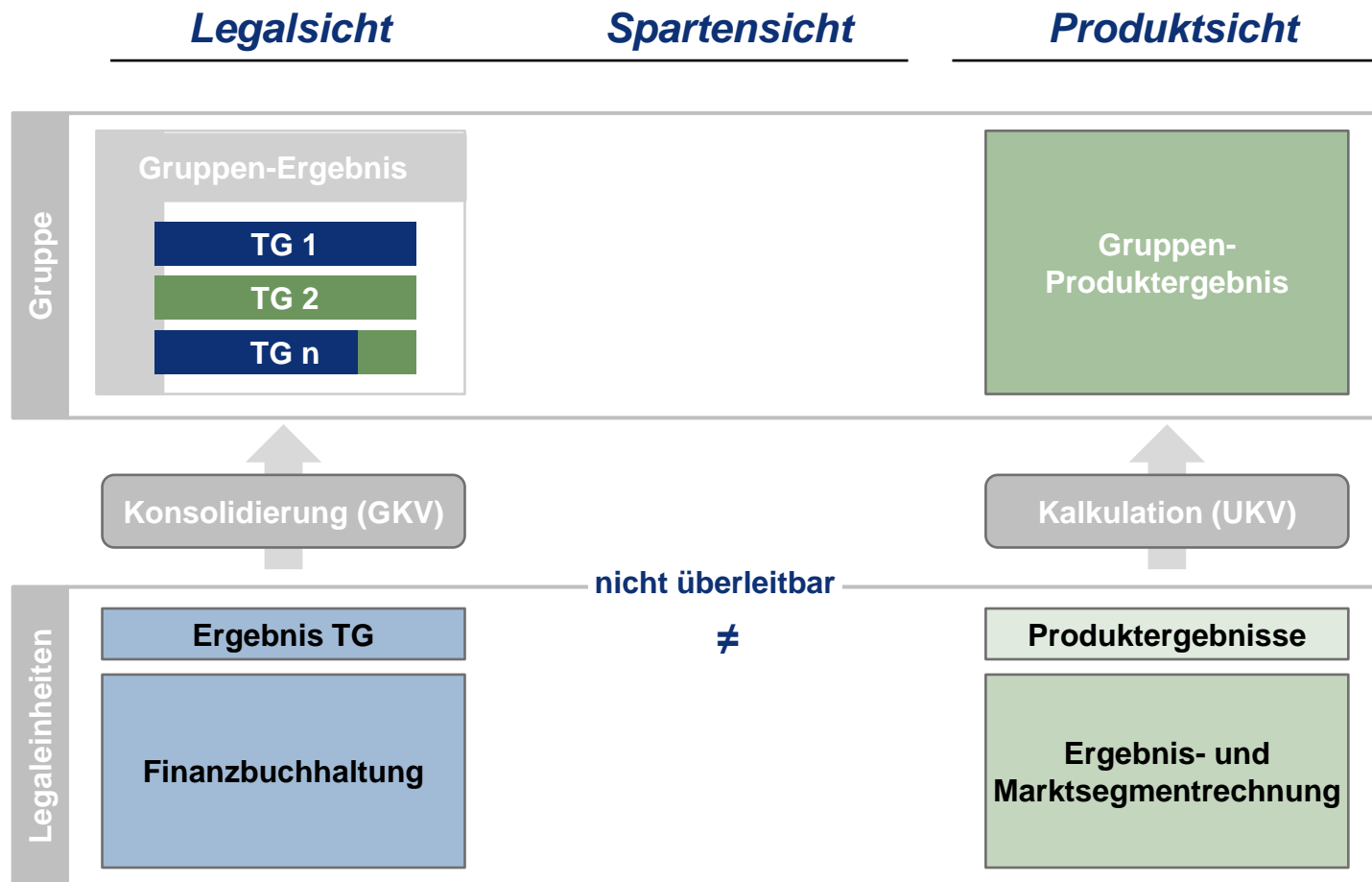
Historisch waren Ergebnisse auf Legaleinheiten beschränkt





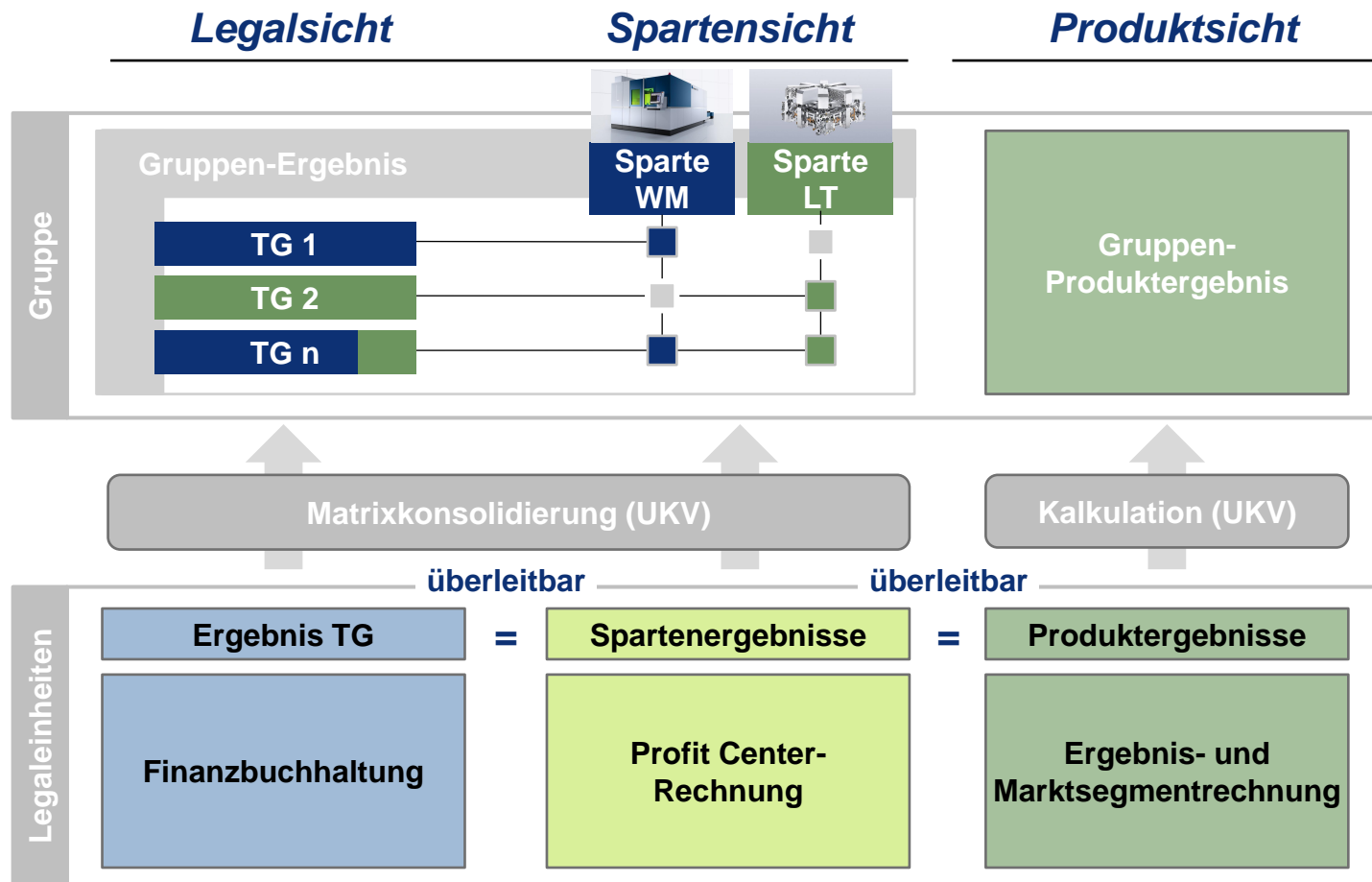
# Controlling Excellence schafft ein integriertes Rechnungswesen

Aktuell gibt es Produktergebnisse für die Gruppe und einzelne TGs



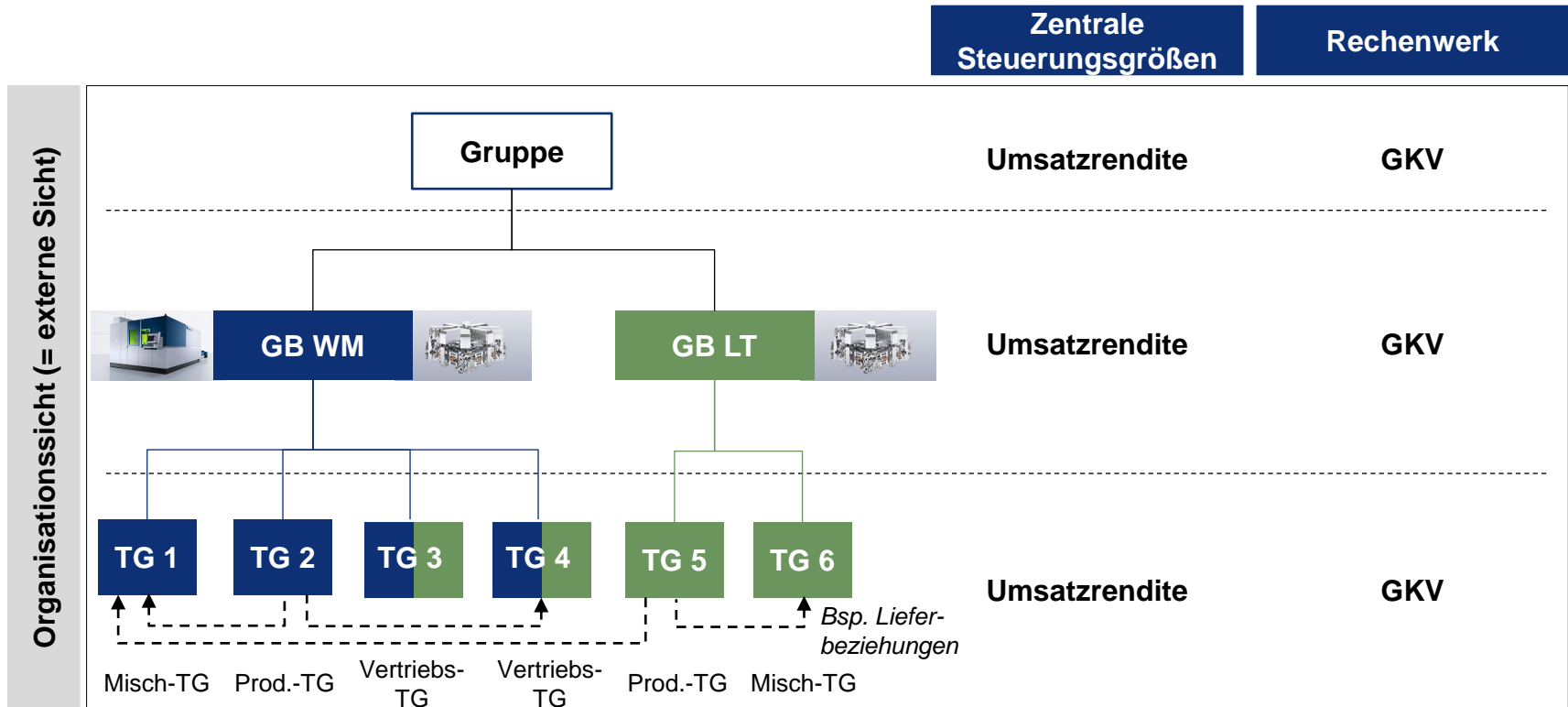
# Controlling Excellence schafft ein integriertes Rechnungswesen

Künftig gleiche Informationsbasis für Legal-, Sparten- und Produktsicht



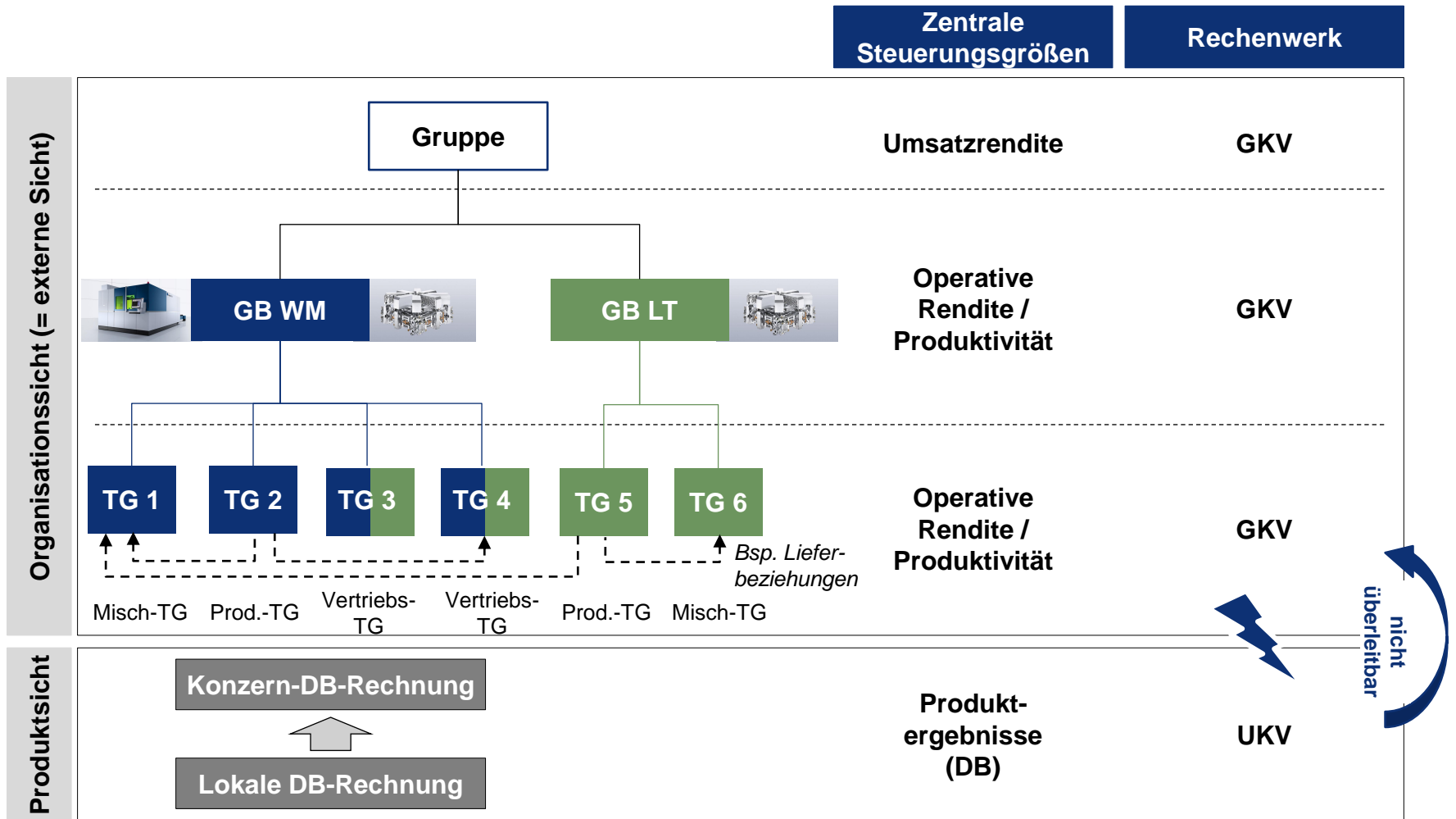
# Bisherige Steuerungsgrößen orientieren sich an legalen Einheiten

Historischer Stand: Fokus auf Umsatzrendite nach GKV



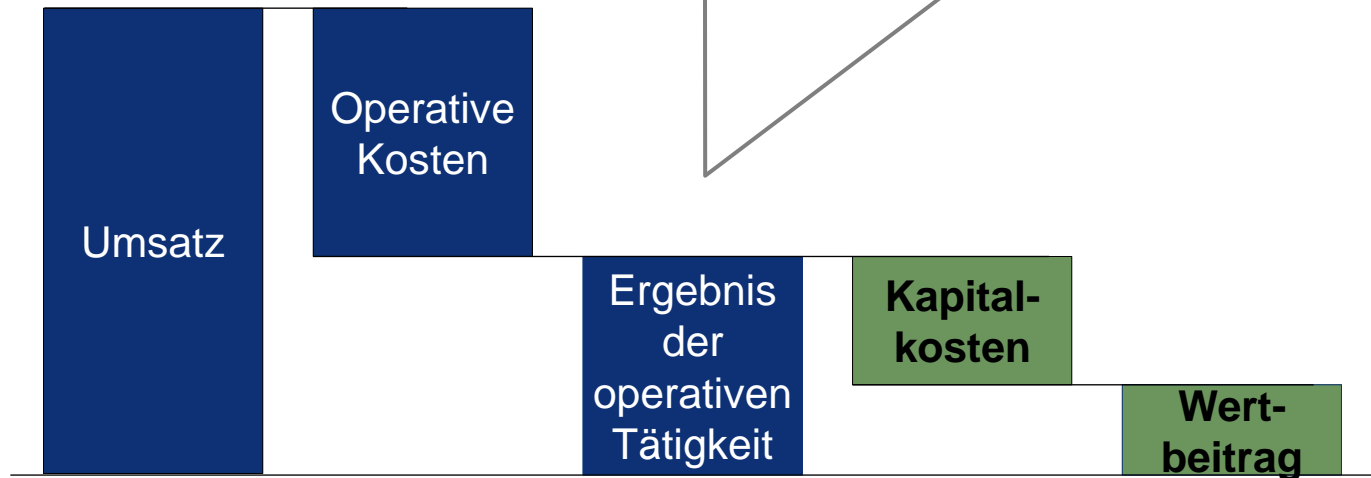
# Bisherige Steuerungsgrößen orientieren sich an legalen Einheiten

Aktueller Stand: zusätzlich Produktergebnisse nach UKV verfügbar



## Der Wertbeitrag berücksichtigt die Kapitalkosten...

- Das **Operative Ergebnis** weist einen Erfolg aus, wenn der Umsatz größer als die operativen Kosten ist
- Dabei wird nicht berücksichtigt, dass das zur Verfügung gestellte Kapital nicht kostenlos ist



Der **Wertbeitrag** berücksichtigt, dass nicht nur die operativen Kosten, sondern auch die Kapitalkosten erwirtschaftet werden müssen

## ... mit positiven Steuerungsimplikationen

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)

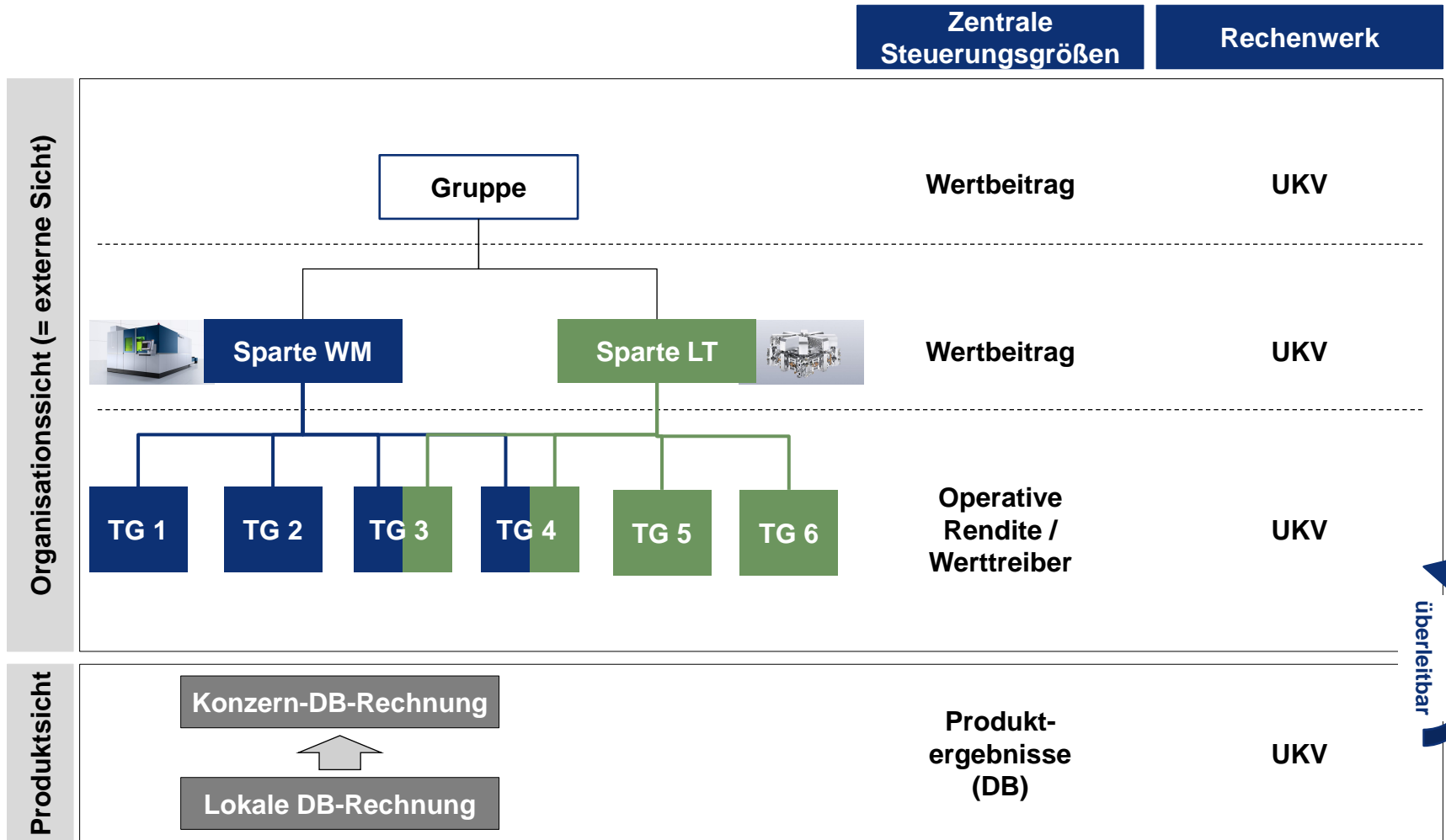
... die Konsequenzen von Investitions-/ Projektentscheidungen vollständig im Erfolgsausweis sichtbar sind

... eine höhere Produktivität „belohnt“ wird

**Die Höhe der Kapitalkosten kann für die Geschäftsbereiche / Sparten unterschiedlich sein**

# Einführung des Wertbeitrags als zentraler Steuerungsgröße

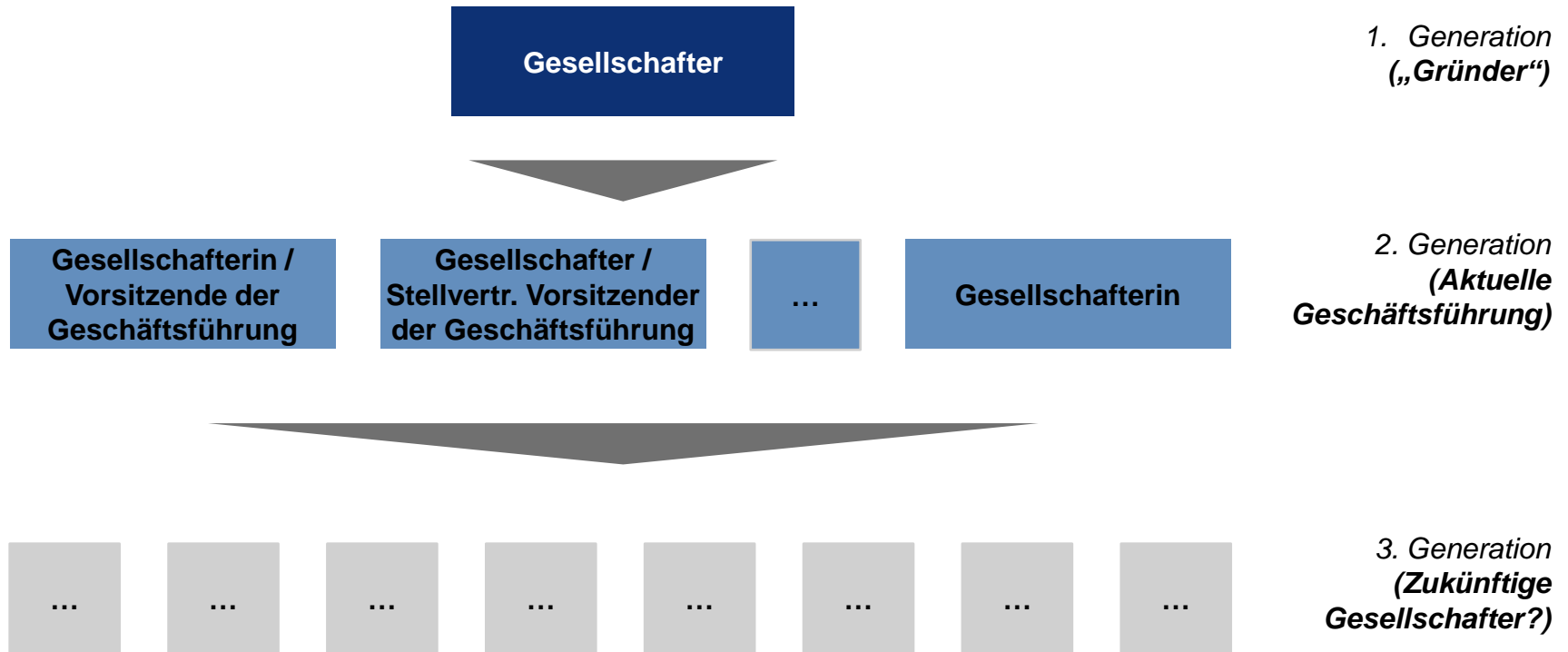
Künftig wertorientierte Steuerung der Sparten



1. Vorstellung TRUMPF
2. Weiterentwicklung des Controllings
- 3. Wertmanagement im Familienunternehmen**

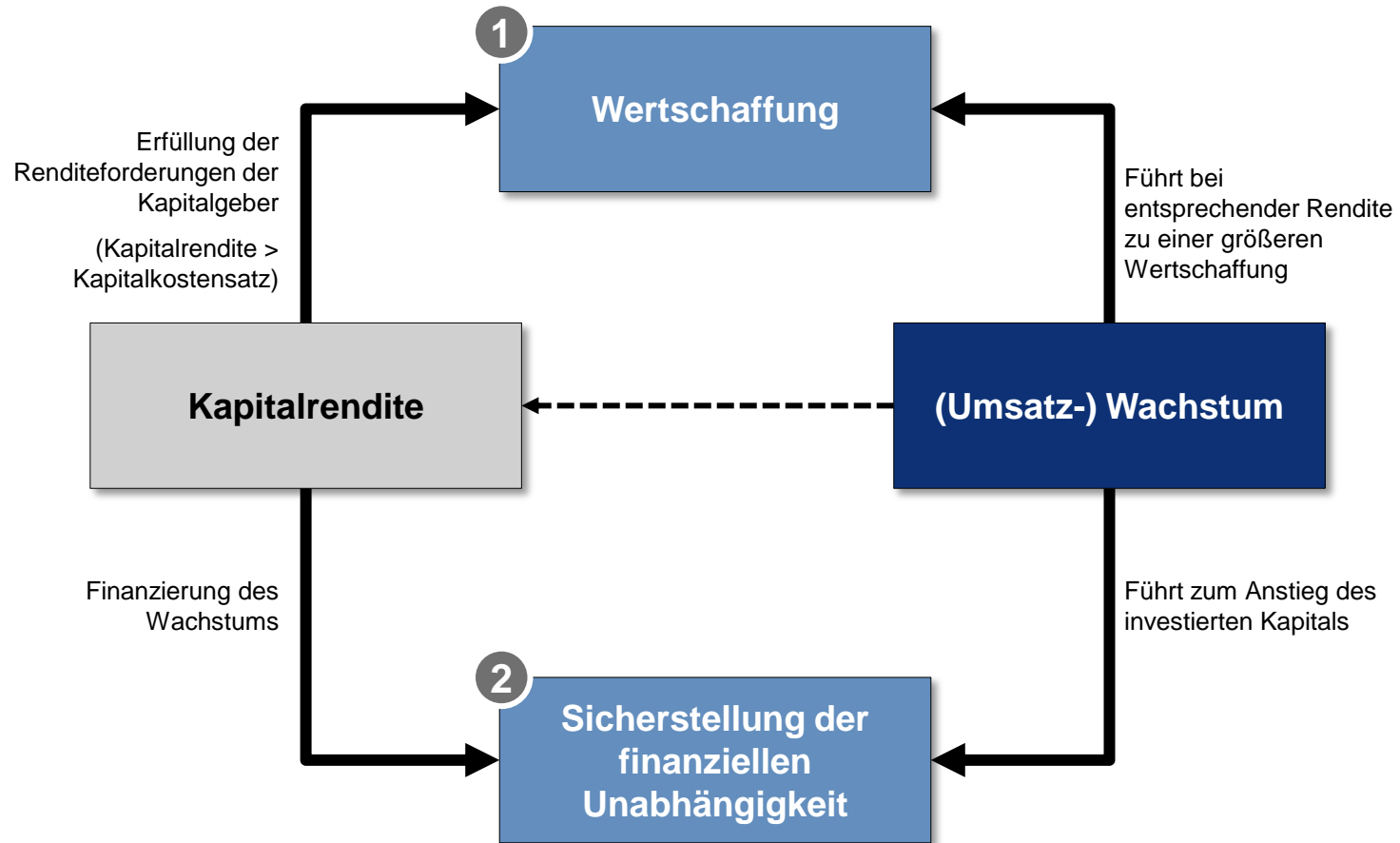


# Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen muss die Verzinsung des eingesetzten Kapitals aber zur zusätzlichen Zielgröße werden



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

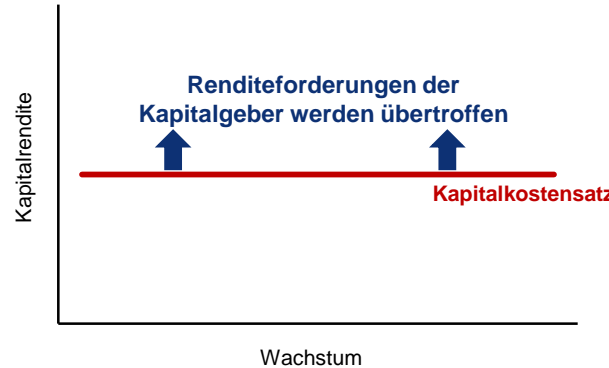
# Wachstum und Rendite sind die zentralen Größen für beide Ziele der finanziellen Steuerung von TRUMPF



# Die Soll-Kapitalrendite hängt von den Kapitalkosten der Eigentümer (Wertschaffung) und vom geplanten Wachstum ab (Unabhängigkeit)

1

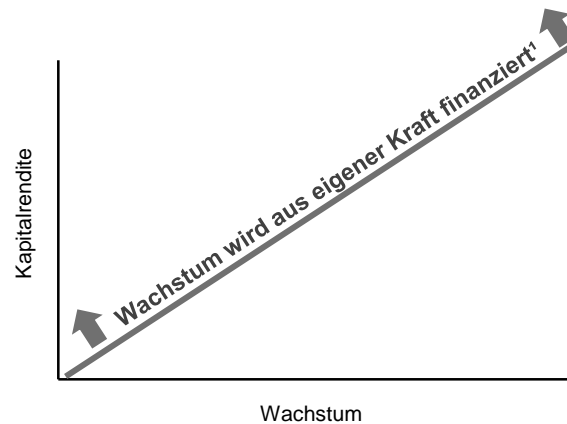
**Wertschaffung**



- Jeder GB / jedes Projekt muss eine Kapitalrendite erzielen, die oberhalb des Kapitalkostensatzes liegt
- Diese Anforderung gilt unabhängig von den Wachstumszielen eines GBs

2

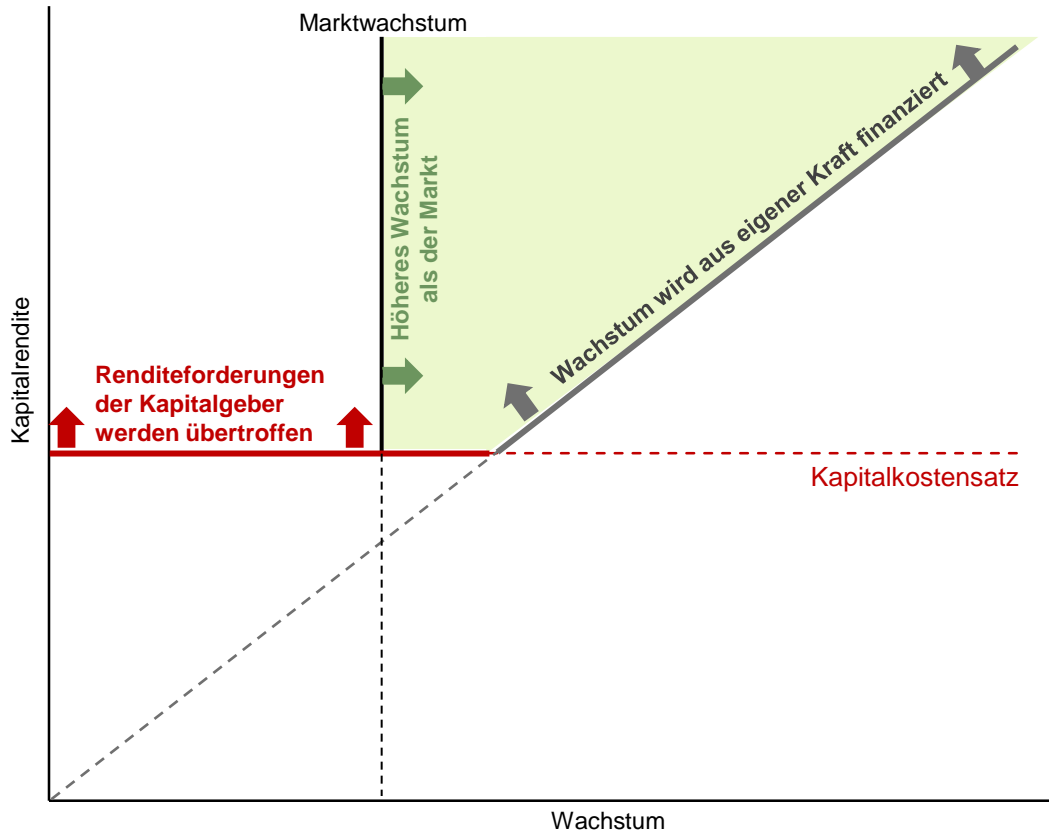
**Sicherstellung der finanziellen Unabhängigkeit**



- Je höher das angestrebte Wachstum, desto höher muss die Kapitalrendite sein, um das Wachstum aus eigener Kraft zu finanzieren
- 1% Punkt mehr Wachstum → 0,77 % Punkte höhere Soll-Kapitalrendite

<sup>1</sup> d.h. Jahresüberschuss > EK Bedarf; bzw. CF III > 0

# Wachstum und Rendite entscheiden über Wertschaffung und Unabhängigkeit



- Jeder GB muss die Marktanteile mindestens halten  
→ Wachstum  $\geq$  Marktwachstum
- Jeder GB muss mindestens die Kapitalkosten erwirtschaften
- Bei hohem Wachstum muss die Mindestrendite jedoch höher sein als der Kapitalkostensatz, um das Wachstum aus eigener Kraft zu finanzieren

- Bei hohem Wachstum: Fokus muss auf der Finanzierung des Wachstums liegen
- Bei niedrigem Wachstum: Fokus muss auf der Erreichung des Renditeanspruchs der Kapitalgeber liegen

## Zusammenfassung

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

- Einführung der Spartensicht (statt GB-Sicht)
  - **Bessere Transparenz über den eigenen Verantwortungsbereich**
  - **Steuerung des Spartenerfolgs**
  
- Einführung Umsatzkostenverfahren (UKV)
  - **Transparenz über produktbezogene Kosten**
  - **Steuerung über Funktionskosten**
  
- Einführung einer wertorientierten Steuerung (mit Fokus auf Bilanz und Kapitalkosten) inkl. Werttreiber
  - **Steuerung nach dem Wertbeitrag; durchgängige Werttreiber und direkter Steuerungsimpuls**