

Bilanzsteuerung und Cash-Flow-Generierung durch Working Capital Management

37. Congress der Controller
München, 07./08. Mai 2012
Dr. Manfred Ertl, Giesecke & Devrient GmbH

37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 1

 Giesecke & Devrient

Inhaltsverzeichnis

- Teil 1: Working Capital Management als ein Instrument der Innenfinanzierung
- Teil 2: Bilanz-/Liquiditätssteuerung: Einsatz von Planungssystemen, Nutzung von Kennzahlen
- Teil 3: Durchführung eines Working Capital-Projektes
- Teil 4: Working Capital und Maßnahmen
- Teil 5: Lessons learnt: Zusammenfassung/Empfehlung

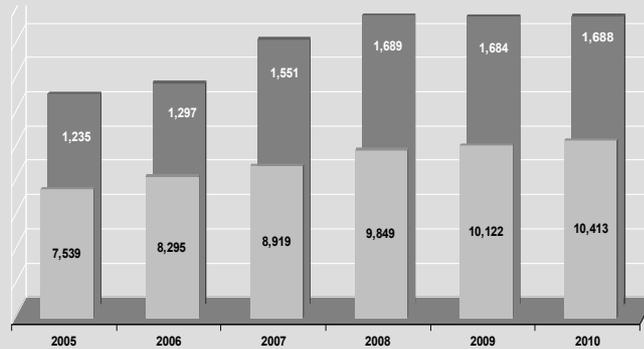
37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 2

 Giesecke & Devrient

Vorstellung des Unternehmens



- ✓ Familienunternehmen; gegründet 1852
- ✓ 3 Geschäftsbereiche: Banknote, Mobile Security, Government Solutions
- ✓ International tätig: 60 Tochtergesellschaften
- ✓ Zentrales Konzern-Treasury mit Sitz in München („Inhouse-Bank“)



37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 3

 Giesecke & Devrient

Organisches Wachstum

.... bedingt erheblichen Kapitalbedarf für Investitionen in Anlage-/Umlaufvermögen

- **Finanzielle Steuerung / Strategische Ziele**
 - Bewahrung finanzieller Unabhängigkeit
 - Reduzierung des Bankeneinflusses auf ein Minimum
 - Kapitalerhaltung und Liquiditätssicherung gehen vor Rendite
 - Finanzierung des internationalen Wachstums aus eigenem Cashflow
 - Einsatz von fristenkongruenter Fremdfinanzierung für einzelne größere Projekte (Bank-/Konsortialdarlehen, Leasing)
 - Bodensatz an liquiden Mitteln („Kriegskasse“)
 - Mindestvolumen an kurz-/mittelfristigen Kreditlinien



Als familiengeführtes Unternehmen limitierter Zugang zu Eigenkapital

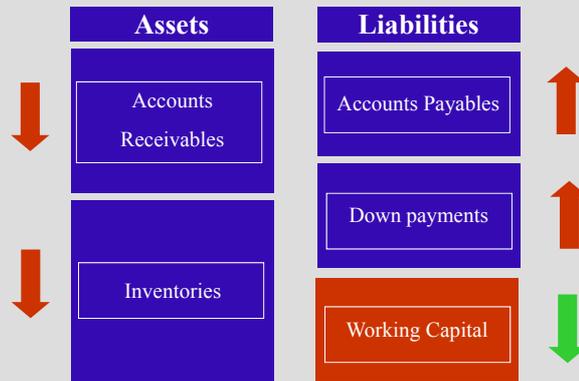
- **Finanzierungsquellen deshalb ...**
 - Außenfinanzierung: Bankkredite, Finanzierungsleasing
 - Innenfinanzierung: Thesaurierung, Abschreibungen, Rückstellungen, Konzernfinanzierung sowie **Vermögensfreisetzung**

37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 4

 Giesecke & Devrient

Elemente der Innenfinanzierung

- angemessenes Betriebsergebnis
- professionelles und zielgerichtetes Management des Working Capital



37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 5

 Giesecke & Devrient

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Kennzahl Cash Conversion Cycle

Days sales outstanding	$DSO = \frac{\text{Accounts receivable trade} \times 360}{\text{Revenue}}$
Downpayments received	$DPR = \frac{\text{Downpayments received} \times 360}{\text{Revenue}}$
Days inventories outstanding	$DIO = \frac{\text{Inventory} \times 360}{\text{Cost of goods sold}}$
Days payables outstanding	$DPO = \frac{\text{Accounts payable suppliers} \times 360}{\text{Cost of material} + \text{capex}^{1)}$
Down payments paid	$DPP = \frac{\text{Down payments paid} \times 360}{\text{Cost of material} + \text{capex}^{1)}$
Cash conversion cycle	$CCC = DSO - DPR + DIO - DPO + DPP$

¹⁾ Alle kreditorisch gebuchten Positionen

- Freisetzung Liquidität (Reduzierung Nettoverschuldung/Aufbau strategische Kasse)
- Erhöhung der Kapitalrentabilität (ROCE)
- Optimierung von Bilanzstrukturen
- Verbesserung von Unternehmenskennzahlen
- Positiver Einfluss auf das Rating des Unternehmens
- „Positive Wirkung“ für weitere Außenfinanzierungsformen
- Ergebnisverbesserungen (Zinsergebnis, sonstige Kosten)
- Risikominimierung (z.B. Wertberichtigungen auf Bestände)

 Aktivitäten
bringen
nur
Vorteile

37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 6

 Giesecke & Devrient

Jeder einzelne Schritt im „Cash-Zyklus“ kann Verbesserungspotential beinhalten

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen 3 **Prozessketten**:

- Order-to-Cash (Forderungen aus Lieferungen und Leistungen)
- Purchase-to-pay (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen)
- Forecast-to-Fulfill (betriebsnotwendige Vorräte)

Zahlungseingänge / Debitorenkreislauf



Zahlungsausgänge / Kreditorenkreislauf



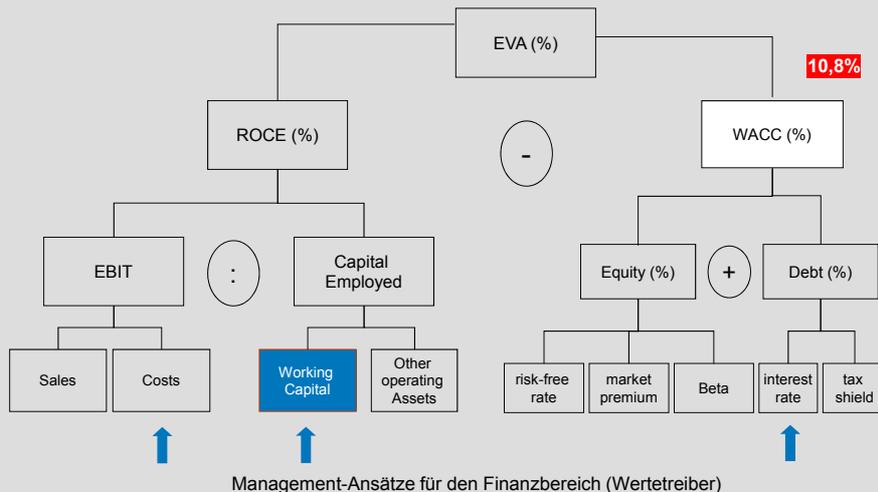
Vorräte - Lager



37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 7

 Giesecke & Devrient

Weiteres Argument: Profitabilität und Effizienz bei der Kapitalverzinsung

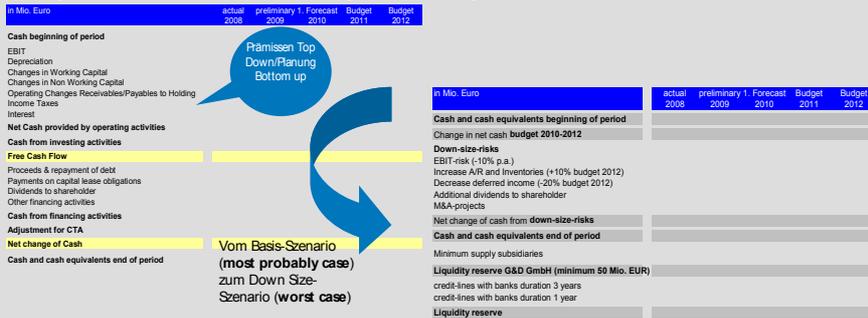


37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 8

 Giesecke & Devrient

Bilanz- und Liquiditätssteuerung durch die Installation von Planungssystemen mit unterschiedlichen Laufzeiten

- langfristig ausgerichtete strategische Planung (5 Jahre: „die richtigen Dinge tun“)
- mittelfristig ausgerichtete operative Mehrjahresplanung (3 Jahre: „die Dinge richtig tun“)
- operative Jahresplanung mit Saisonalisierung auf Monatsebene/4 Forecasts
- kurzfristige rollierende Liquiditätsplanung (Planungshorizont 12 Monate)
- ergänzt um wöchentliche Stichtagsbetrachtung der Liquidität (Finanzstatus)

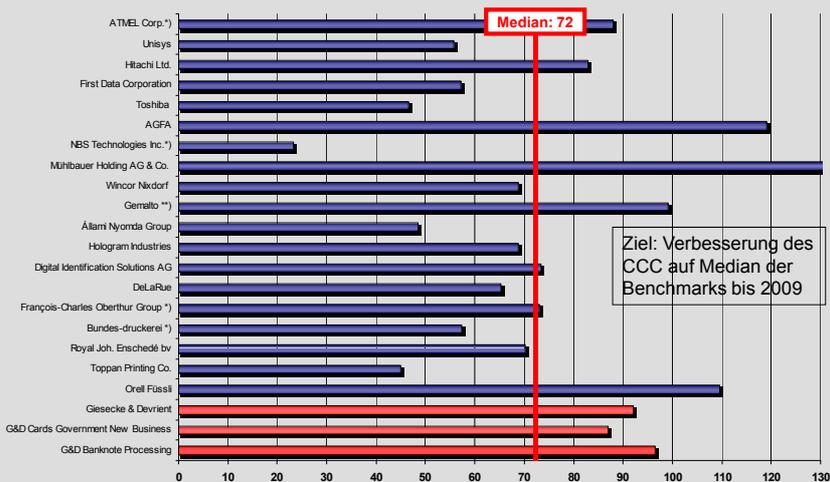


37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 9

 Giesecke & Devrient

Ausgangspunkt für ein Projekt Working Capital Management: Benchmarking

Cash Conversion Cycle in Tagen (2006)



37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 10

 Giesecke & Devrient

Working Capital Management: Von der Analyse bis zum Review



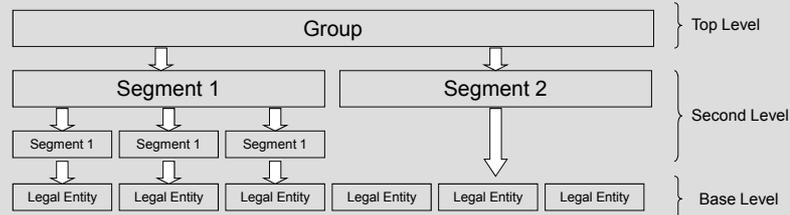
37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 11



Giesecke & Devrient

Das Working Capital Programm

- Durchführung einer internen/externen Analyse zum Working Capital zusammen
- mit einem externen Berater für die Muttergesellschaft sowie 2 Töchter (Ausland)
- Definition von rund 100 Optimierungsmaßnahmen
- Implementierung eines Zielsystems auf Konzernebene



- Konzernweiter Aufbau eines Berichtswesens
- Alle Maßnahmen müssen so aufgesetzt werden, dass nach Abschluss des Projektes Working Capital Management dies in eine Dauer-Management-Aufgabe zum Thema Working Capital überführt wird.

37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 12



Giesecke & Devrient

Die Zielkennzahl

- Aufbau des Zielsystems auf der finanziellen Zielkennzahl „Working Capital Intensität“

$$\text{Working-Capital-Intensität} = \text{Working Capital} / \text{Umsatz}$$

- Methodik:
 - Kennzahl als rollierende Kennzahl: Durchschnitt des Working Capital der letzten 12 Monate im Verhältnis zum Umsatz der letzten 12 Monate
 - Interne Beziehungen zwischen Tochtergesellschaften werden nicht berücksichtigt
 - Damit wird die Stabilität der Zielkennzahl gewährleistet
- Vorteil der relativen Kennzahl
 - Die Zielgröße kann erreicht werden durch
 - Reduktion des Working Capital
 - und/oder höhere Umsätze

37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 13



Giesecke & Devrient

Working Capital und Maßnahmen

Teilbereich Debitoren				
Position	Maßnahme	zuständig	erledigt bis	Anmerkungen
1	Liste überfällige Forderungen mindestens 14-tägig erstellen			
2	Effizientes systemgestütztes Mahnwesen einrichten (kurzer Mahnrhythmus)			
3	Funktionsentrennung zwischen Mahnwesen (Finanzbuchhaltung) und Vertrieb			
4	Konsequent Verzugszinsen berechnen			
5	Größere Debitorenausstände bei Fälligkeit vorab telefonisch ansprechen			
6	Abstimm-Gespräche zwischen Debitorenmanagement/Vertrieb 14-tägig (Debitorenrunde)			
7	In Kundenverträgen Zahlungsbedingungen sauber abbilden			

Teilbereich Kreditoren				
Position	Maßnahme	zuständig	erledigt bis	Anmerkungen
1	Einkauf Zerlegung des Einkaufsvolumens hinsichtlich Bedeutung in A, B oder C-Gruppen			
2	Optimierung durch elektronische Beschaffungswege (e-procurement) bei C-Gruppe			
3	Ausschreibung von Beschaffungsmaßnahmen			
4	Bedarfsbündelungen (Mindestmengen)			
5	Abschluß von Rahmenverträgen			
9	Zahlung Zahlungsfristenbasisdatum entspricht Datum des Rechnungseinganges			
10	Zahlungskonditionen mit den Lieferanten auf ein überschaubares Maß reduzieren			
11	Festlegung, wer Zahlungsbedingungen verändern/einpfehlen darf			
12	Zahlungstermine auf 1 bis 2 Läufe pro Woche reduzieren			

37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 14



Giesecke & Devrient

Working Capital und Maßnahmen

Teilbereich Bestände				
Position	Maßnahme	zuständig	erledigt bis	Anmerkungen
1	Konsignationslager (Außenlager) überprüfen			
2	Ersatzteil-Lager auf notwendiges Maß beschränken			
3	Kennzahlen zum Lagerbestand bilden (z. B. Lagerdauer in Tagen)			
4	Analyse Overstocks: Ermittlung von nicht bewegten Materialbeständen in regelmäßigen Abständen			
5	Nicht benötigtes Material (Ladenhüter) abverkaufen/verschrotten/vernichten			

Organisation/Controlling/Sonstiges				
Position	Maßnahme	zuständig	erledigt bis	Anmerkungen
1	Working Capital Richtlinie erstellen und verteilen			
2	Verantwortlichkeiten für Einkauf, Bestände, Kreditoren sowie Controlling benennen			
3	Anreizsystem entwickeln und Ziele für Mitarbeiter definieren (Bonifikation Mitarbeiter)			
4	Unternehmensziele - ausgedrückt durch Kennzahlen - ermitteln, vorgeben und messen			
5	Kennzahlen monatlich erstellen, präsentieren und diskutieren			
6	Laufendes Reporting mit Empfängerkreis festlegen			
7	Abweichungen nachgehen und analysieren; ggf. Gegenmaßnahmen einleiten			
8	Stammdaten: Datenabgleich/Datenanreicherung von Kunden/Lieferanten (Adressen/Dubletten)			

37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 15



Giesecke & Devrient

Lessons learnt: Um die Nachhaltigkeit des Projektes sicherzustellen, müssen folgende kritische Erfolgsfaktoren beachtet werden:

- Das Projekt ist „Chef-Sache“
- Aufklärung aller Beteiligten über Inhalt und Ziele
- Einbindung aller Fachabteilungen in das Projekt (Commitment)
- Schulung aller betroffenen Mitarbeiter/laufende Information über Projektfortgang
- Installation einer Spitzenkennzahl
- Abstimmung des Konzernzieles mit den Verantwortlichen (Top-down/Bottom up)
- Verankerung der Ziele in Form von Kennzahlen in den Zielsystemen der Mitarbeiter
- Definition eines zentralen Working Capital Verantwortlichen
- Schriftliche Formulierung von Zielen, Inhalt und Umsetzung in Form einer Working Capital Richtlinie
- Installation eines Management-gerechten Reportings (Monatsbasis) verbunden mit Review-Gesprächen

37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 16



Giesecke & Devrient

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



37. Controller-Congress
München, 07./08. Mai 2012
Seite 17

 Giesecke & Devrient