



NÜREKON - Workshop

integrierte Unternehmensplanung

Nürnberg,

16. Januar 2019

Agenda

- I. Kurzvorstellung Concentro .
- II. Ziele Workshop.
- 1. Integrierte Planung und Steuerung!
- 2. Planungssoftware ja oder nein?
- 3. Beispiel integriertes Werkzeug.
- 4. Fragen und Diskussion ?!



Concentro berät den deutschen Mittelstand im operativen und strategischen Wandel

Quick Facts | Concentro Management AG



1999Gründung

Standorte
Nürnberg | München
Leipzig | Stuttgart

40+
Mitarbeiter

Partner
Projektführend- und
verantwortlich

950+ erfolgreich Bearbeitete Projekte



Unsere Kernkompetenz ist die Steigerung, Optimierung und Realisierung des Wertes mittelständischer Unternehmen ...

Concentro | Leistungsportfolio

Transaktion

Transparenz

Turnaround

» Unternehmensfinanzierung

- Strukturierung Passivseite
- Finanzierungsverhandlungen
- Kapitalbeschaffung

» Unternehmensverkauf

- Nachfolge
- Krise
- Insolvenz

» Unternehmenskauf

- Target-Identifikation
- Transaktionsberatung
- Transaktionsfinanzierung

» Integrationsberatung

- Identifikation Synergien
- Synergien Realisieren | Messen
- Change Management

» Unternehmensstrategie

- Entwicklung | Quantifizierung
- Umsetzung | Messung

» Organisationsoptimierung

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation

» Unternehmenssteuerung

- Integrierte Planung
- Empfängerorient. Reporting
- Kalkulation | Ergebnisrechnung

» Wertsteigerung

- Ertragssteigerung
- Steigerung Kapitaleffizienz (Working Capital, Investition)

» Liquiditätsmanagement

- Formale Zahlungsfähigkeit
- Operatives Cashmanagement
- Stakeholderverhandlungen

» Restrukturierungskonzept

- Erstanalysen
- Konzepte | Gutachten
- Verhandlungsführung

» Restrukturierungsumsetzung

- Reporting
- Projektmanagement
- Umsetzung (techn./kfmn.)

» Interim Management

- CRO | CFO
- Rechnungswesen | Controlling

REKON-2019_WS_Giese_Integrierte-Unternehmensplanung_190113_V06_MaG



... wir haben dafür in mehr als 900 Projekten erfolgreich operative Verantwortung übernommen ...

Concentro | Projekte seit 2005

В	ranche		Restrukturierung	M&A / Corporate Finance	Unternehmens- entwicklung	Σ
6	Automobilindustrie und -handel	Autohandel Automobil(zuliefer)industrie	76	53	13	142
	Bau / Baustoffe	Bauunternehmen Baustoff-/ DIY-Handel	39	30	7	76
C	Dienstleistungen		59	50	38	147
, <u>6888</u>	Handel		44	29	16	89
	Konsumgüter und Lebensmittel	Elektr(on)ik / Möbelindustrie Food & Beverage	46	42	9	97
4	Logistik		30	11	3	44
O	Maschinen- und Anlagenbau		37	30	11	78
	Papier / Druck		30	19	3	52
*	TIME (Telekom., IT, Media)	IT / IT-Dienstleistung Telekommunikation	22	21	18	61
9	Ver- und Entsorgung	Rohstoffe / Recycling Umwelt / erneuerbare Energie	15	18	2	35
*	Sonstiges	Pharma / Biotech / Chemie Sonstiges	89	70	17	176
S	umme		487	373	137	997



... und sind ergänzend das achte Mal in Folge unter den TOP-10 der deutschen M&A-Berater für den Mittelstand

Concentro | Thomson Reuters League Table Mid-Market¹ 2010-2017

2017 Platz 8 21 Transaktionen



Thomson Reuters
Any German Involvement Announced Financial Advisors
Invalued Deals and Deals valued up to EUR 500m
Based on Number of Deals

		01.01.17 - 31.12.2017				
			Rank Value			
		Number of	inc. Net Debt			
Rank	Financial Advisor	Deals	(€ Mil)			
1	Ernst & Young LLP	47	1.613,1			
2*	KPMG	43	48,6			
2*	Rothschild & Co	43	3.353,9			
4	BDO	37	72,9			
5	Lincoln International	28	210,1			
6	Deloitte	27	60,0			
7	IMAP	25	200,0			
8	Concentro Management AG	21	0,0			
9	PricewaterhouseCoopers	19	765,2			
10*	Globalscope	18	104,9			
10*	Deutsche Bank	18	2.588,9			
10*	ACXIT Capital Partners	18	62,0			
13	JP Morgan	17	2.501,9			
14	Oaklins (FKA M&A Intl Inc)	16	0,0			
15*	Quarton International	15	45,5			
15*	Roedl & Partner	15	114,0			
17*	Raymond James Financial Inc	13	763,4			
17*	Alantra Partners SA	13	44,0			
19*	Baker Tilly International	12	36,2			
19*	Lazard	12	1.070,2			
21	Livingstone Partners	11	0,0			
22*	UBS	10	690,6			
22*	UniCredit	10	31,2			
22*	Clairfield International	10	0,0			
	Industry Total	498	14.376,6			













2015

Platz 3

2014 Platz 5 24 Transaktionen									
0	THOMSON REUTERS								
	Thomson Reuters								
	Number of Deals. all standard M&A league table eligible deals.								
including :	sil standard MAA I nagus table eli gible deals.								
	_	01.01.16-	10.12.2014 Rank Value						
		Name to a control	Inc. Net De b						
Rank	Financial Advisor	Deals	OC ME						
- FREITH	Price naterhouse Coopes.	47	451.1						
2	Enst & Young LLP	46	060,0						
1	KPMG	42	559.3						
đ.	Rothschild	27	1.223,1						
5	Concentro Management	24	3,1						
Ď.	Lincoln International	23	213,0						
7	pempektiv GinbH	22	12,4						
ů .	Baker Tilly Roel St.	17	115,5						
*	Morgan Stanley	16	1.271,						
*	Global scope	16	0,1						
1	Lazad	15	1.110,						
2*	Deutsche Bank BDO	14	1.742,						
	Girbal MAA	10	0.1						
	Clairful dinternational	12	0.1						
d*		12	104.0						
4*	Net								
14* 14*	N+1 Grant Thornton	12							
C. C.	Grant Thornton Goldman Sachs & Co	12							
16* 16* 16*	Grant Thornton	12	1,200,						
64* 64* 64* 64* 64*	Grant Thornton Goldman Sachs & Co E-G-Investment Banking Leonatio & Co	12 12 11	1,203,						
iet iet iet iet iet iet	Grant Thornton Goldman Sacha & Co EG-Investment Banking Leonatio & Co Blue Corporate Finance	12 12 11 11	1,203,3 4,1 103,6 0,6						
14* 14* 16* 16* 16* 19* 19* 21*	Grant Thornton Goldman Sachs & Co Goldman Sachs & Co Goldmanner Banking Leonardo & Co Blue Corporate Finance Mummert & Company	12 12 11 11 11 10	19,7 1,200,3 4,1 100,6 0,6						
14* 14* 16* 16* 16* 19* 21* 21*	Grant Thornton Goldman Sachs & Co E-C-breatmert Banking Leonato & Co Bus Corporate Finance Mammert & Company UniCadd	12 12 11 11 11 10 10	1,203,3 4,1 103,6 0,6 0,6 797,1						
14* 14* 16* 16* 16* 19* 21* 21*	Grant Thornton Goldman Sachs & Co Goldman Sachs & Co Goldmanner Banking Leonardo & Co Blue Corporate Finance Mummert & Company	12 12 11 11 11 10	1,203,3 4,1 103,6 0,6 0,6						
12" 14" 14" 16" 16" 16" 19" 19" 21" 21"	Grant Thornton Goldman Sachs & Co E-C-breatmert Banking Leonato & Co Bus Corporate Finance Mammert & Company UniCadd	12 12 11 11 11 10 10	1,203,3 4,1 103,6 0,6 0,6 797,1						

http://engage.thomsonreuters.com/dealmaking
Data is as of 19:23 GMT on 11th January 2018

Quelle: Thomson Reuters Mid-Market M&A, 1 Undisclosed Values and Values up to US-\$ 500 Mio.



Manuel Giese

Partner, Vorstand | Office Nürnberg und Leipzig



Schwerpunkte

- Turnaround operative Sanierung, operative Optimierung, Konzepte
- Transparenz
 Kosten- und Leistungsrechnung, integrierte Planung,
 Steuerungskonzepte
- Transaktion
 Nachfolge im (indus.) Mittelstand, (Teil-)Verkauf aus der Krise

Kern-Branchen/Technologien

- Industrielle Produktion Kunststoff, Elektro(ink)/mechanik, NE/E-Metall-Guß, Umformen, Schweißtechnik, Textil
- Handel mehrstufige Handelsstrukturen/Großhandel, eCommerce
- Nahrungsmittel
 Convenience, Agrar, Bäckereien

Nürnberg

giese@concentro.de +49 911 580.58.110 +49 177 325.31.91

Leipzig

giese@concentro.de +49 341 218.259.58 +49 177 325.31.91

Concentro

Agenda

- I. Kurzvorstellung Concentro.
- II. Ziele Workshop.
- 1. Integrierte Planung und Steuerung!
- 2. Planungssoftware ja oder nein?
- 3. Beispiel integriertes Werkzeug.
- 4. Fragen und Diskussion ?!



Ziel ist ein Grundverständnis für integrierte Planung und deren Stärken / Schwächen zu entwickeln – nicht planen zu können

Workshop | Ziele und Nicht-Ziele

» Ziele

- a. Klärung der Definition von "Integrierter Planung / Steuerung / Konsolidierung"
- b. Erläuterung der wesentlichen Schritte zur Erstellung einer (integrierten) Planung
- c. Diskussion der Grenzen einer Planung im praktischen Unternehmensalltag
- d. Abgrenzung der Fähigkeit (frei) verfügbarere Planungswerkzeuge
- e. Gewährung eines ersten Eindrucks in eine Planungssoftware

» Nicht-Ziele

- a. Ausbildung eines Planers (Know-how, Do-how, Tool-how)
- b. Durcharbeiten einer "kompletten Planung" aufgrund der verfügbaren Zeit und Teilnehmeranzahl

» Möglicher Nutzen

a. Verständnis des Nutzens einer (integrierten) Planung und deren Werkzeuge im Unternehmeralltag

UREKON-2019_WS_Giese_Integrierte-Unternehmensplanung_190113_V06_MaGi.p

Agenda

- I. Kurzvorstellung Concentro.
- II. Ziele Workshop.
- 1. Integrierte Planung und Steuerung!
 - a. Was bedeutet "integriert"?
 - **b.** Planung wesentliche Schritte .
 - c. Sinn und Unsinn einer Planung ?!
- **2.** Planungssoftware ja oder nein ?
- 3. Beispiel integriertes Werkzeug.
- 4. Fragen und Diskussion ?!



Kommunikation.

Planung ist kein Selbstzweck sondern ein Instrument zur "Bewegung von Mensch und Kapital".

Ist das wirklich wichtig?

Klar.



Eine Planung ist nicht die "Wahrheit" sondern ein "Modell der möglichen Realität" – damit ist sie per se nie "falsch"

Planung | Aufgaben und Einordnung

Primäre **Aufgaben**

Sekundäre **Aufgabe**

Tertiäre **Aufgabe**

Zielfoto | Kommunikation

 Zielfoto einer Periode täglichen Entscheidens und Leistens, d.h. der Leuchtturm der erreicht werden sollte, insofern die Prämissen im Durchschnitt / Durchschnitt gehalten haben. = Zielfoto-Kommunikations-instrument (intern/extern).

Liquidität | Sichern

Industriell / Serie, Projekt / Objekt, Fertigung / Handel / Dienstleistung: Die Entwicklungs- und Veränderungsfähiakeit wird vom verfügbaren Cash (heute / morgen) bestimmt. Planung ist letztendlich die Abschätzung des ws. Liquiditätsbedarfs.

Dokumentation | Finanzierer

 Dokumentation für die Beibehaltung / Erreichung einer "Fremdfinanzierungs-Fähigkeit" (insb. institutionelle Finanzierer)

Eindeutigkeit | Messbarkeit

 Aufgrund der Übersetzung der eigentlich relevanten Steuerungsgrößen (Stunden, Stück, cbm/qm, to, Schichten, OEE Iⁿ etc.) in eine allgemein verständliche und eindeutige Größe (= Euro) ist jeder Funktion im Unternehmen das Ziel eindeutig und hart messbar.

Ertragsmechanik | Sichern

Nur die quantitative Diskussion / Prognose der zu erwartenden Preis-, Volumenund Produktmixeffekte ermöglicht die gehaltvolle Beantwortung der Frage, ob die bestehende Infrastruktur an das realistisch konservativ zu erreichenden Marktvolumen angepasst ist.

Dokumentation | GF's

Dokumentation insbesondere im Rahmen der fremdgeschäftsführung i.H.a. eine "ordnungsgemäße Unternehmensführung als vorsichtiger Kaufmann"

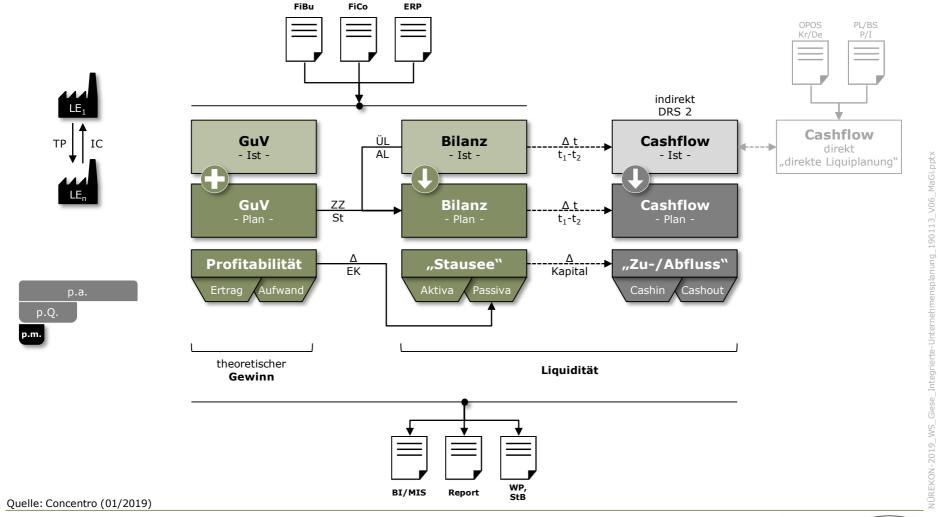
Ziel-Kommunikation, hoher Härtegrad

Cash is a Fact, **Profit is a Theory** Finanzierungsfähigkeit, **Handwerksnachweis**



"Integriert" bedeutet bei einer Unternehmensplanung, dass Ist/Plan, GuV/Bilanz sowie TP/IC nahtlos "gekoppelt" sind

Planung | Zusammenspiel der "integrierten Daten-Ebenen/Quellen"



Agenda

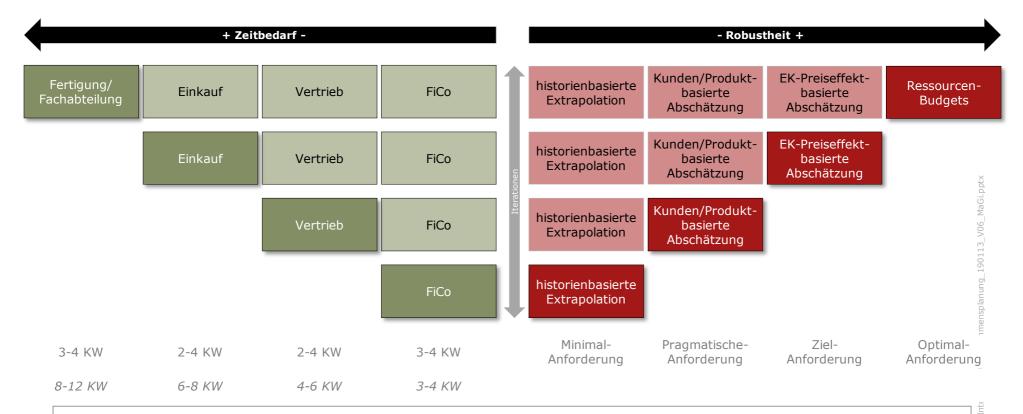
- I. Kurzvorstellung Concentro.
- II. Ziele Workshop.
- 1. Integrierte Planung und Steuerung!
 - a. Was bedeutet "integriert"?
 - b. Planung wesentliche Schritte .
 - c. Sinn und Unsinn einer Planung ?!
- **2.** Planungssoftware ja oder nein ?
- 3. Beispiel integriertes Werkzeug.
- 4. Fragen und Diskussion ?!





Ein wichtiger Faktor für die an einer Planung Beteiligten sind verfügbare Zeit, Zweck und Adressaten der Planung

Umfeld | strukturell Beteiligte



Beteiligte und Planungsansatz

- Die einfachste und schnellste Planung wird von FiCo auf Basis der historischen Zahlen extrapoliert und weitestgehend autark abgeleitet. Dieser Ansatz eignet sich zum einen wenn es "sehr schnell gehen muss" und zum anderen bei "stabilen Geschäftsmodellen".
- Grundsätzlich sollte jedoch der Markt (Vertrieb/Einkauf) auf einer Produkt-/Kunden-(Gruppen)ebene in die Planung mit einbezogen werden. Eine echte Budgetierung via der weiteren Fachabteilungen ist zwar wünschenswert aber meist ressourcenseitig kaum leistbar.
- In der Praxis herrscht im Mittelstand überwiegend ein "adjustierter Top-Down-Ansatz" vor.



Theoretisch optimal ist dabei das "Gegenstrom-Verfahren" – Vorgaben von "Oben" werden von "Unten" ergänzt

Umfeld | theoretische Planungsansätze

Top-down Budgetierung

Verteilung des (Konzern-)Budgets auf Einzelunternehmen/ Geschäftsbereiche Stoßrichtungen und Handlungsoptionen zur Wertsteigerung des Unternehmens bei?

Führen alternative Ontionen zu

■ In welchem Maße tragen die strategischen

- Führen alternative Optionen zu einer höheren Wertsteigerung?
- Welche Handlungsoptionen sind zu favorisieren und welchen **Budgetbedarf** erfordern sie?

"Aufstellen" von Budgets für das laufende Geschäft und strategische Vorhaben

Konkretisierung

Prüfung der Budget durch Einzelunternehmen/ Geschäftsbereiche

Bottom-up Realsierbarkeitsprüfung Inwieweit sind die Vorgaben/Budgets **umsetzbar** und **realisierbar**?

- Sind die Budgets und Vorgaben in konkreten Teilplänen darstellbar?
- Wo besteht Nachbesserungsbedarf?

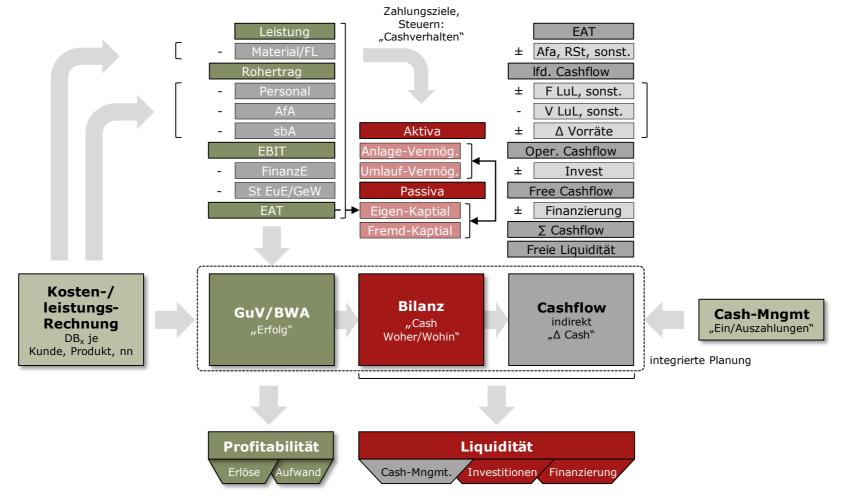
Rücklauf mit Umsetzungs- und Gestaltungsvorschlägen





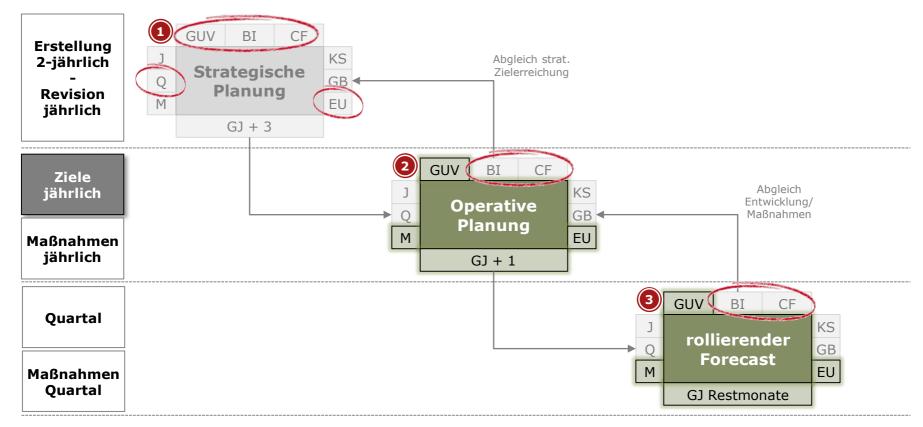
Eine integrierte Planung leitet die Bilanz direkt aus der GuV ab ("integriert") – der Cashflow ist eine reine Δ Bilanz ...

Planung | Elemente



... die Planung besteht also aus "korrespondierender" GuV, Bilanz, Cashflow - jedoch auch aus (roll.) Plan und Forecast

Planung | Struktur



Vorschlag ist die Erstellung einer **3-Jahres Treiberplanung** auf Quartalsebene zur Fixierung der mittelfristigen Ziele/Strategie Vorschlag ist die Ausweitung der Jahresplanung um Bilanz und **Cash-Flow** sowie ggfs. um konkrete unterjährige Maßnahmen Vorschlag ist neben der ad-hoc Berichterstattung Plan/Ist Ist/Ist einen überarbeiteten Forecast zu etablieren, der neben der GuV auch Bilanz und Cash-Flow inkludiert

Quelle: Concentro (01/2019)

Concentro®

CF : Cash-Flow

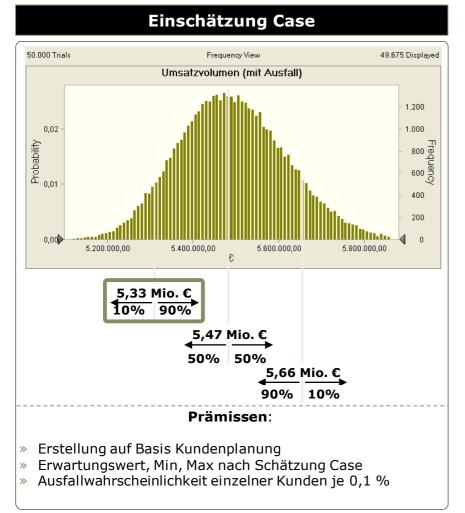
Der entscheidende Punkt für die Qualität einer Planung ist die "Modellgüte" der Rohertragsplanung – die Bilanz "fällt heraus"

lanung Skizze Ablauf (1/3)					(I/3)	Rohertrag						
00 Standardwährung	2017	2018		2017 bis								
GuV					- (``			
Umsatzerlöse st.pfl.	11.606	12.306	27.243	51.155		Kunde, Produkt	p.a.	Menge				
Umsatzerlöse st.frei	4.747	5.026	11.127	20.900					ı, N			
= Umsatz (brutto)	16.352	17.333	38.370	72.055	Umsatz	Projekt	Saisonkurven	Preis	St ZZ			
Erlösschmälerungen	-97	-104	-230	-431		\/ Dincline	Konkrot	Fure				
= Umsatz (netto)	16.255	17.229	38.140	71.624	_	V-Pipeline	Konkret	Euro				
Bestandsveränderung UE, FE	803	14.900	-7. 54 7	8.156	7	A 11		N4				
Andere aktivierte Eigenleistungen					Δ Bestand ufE/fE	Δ Umsatz/Leistung	p.a.	Menge				
= Gesam tleistung	17.059	32.129	30.593	79.780								
Materialaufwand	-10.825	-23.258	-22.069	-56.152	Materialaufwand:	Produkt	Quotal	Menge				
Materialeinkauf	-4.085	-11.025	-9.063	-24.174		Dundalet	Managan	Dusia	IO N			
 Bestandsveränderung RHB 					Einkauf, Δ RHB,	Projekt	Mengen	Preis	St /Z			
 Bezogene Leistungen 	-6.740	-12.232	-13.006	-31.978	Fremdleistung	Pauschal	Absolut	%				
= Rohertrag	6.234	8.871	8.524	23.629								
Sonstige betriebliche Erträge	410		-344	66								
= Rohergebnis	6.644	8.871	8.179	23.695								
ToC - Total Cost	-6.604	-7.573	-7.650	-21.826								
ToCAfa - ToC ohne Afa	-6.570	-7.550	-7.627	-21.747								
Personalaufwand	-3.540	-3.982	-3.982	-11.504			5115 5 11					
Löhne und Gehälter	-2.517	-2.895	-2.895	-8.307	7	p. MA	BMG+SozV	Mitarbeiter				
Soziale Abgaben	-942	-1.027	-1.027	-2.996	Downson	i A v. I sistums	Add an		io N			
Zeitarbeit	-81	-60	-60	-201	Personal	i.A.v. Leistung	Add-on		St ZZ,			
Abschreibungen	-34	-23	-23	-79		Pauschal	Absolut					
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-3.000	-3.546	-3.607	-10.154		i duscriai	Absolut					
Raumkosten	-54	-62	-62	-179	٦							
Versicherungen und Beiträge	-145	-159	-159	-463								
KFZ-Kosten	-504	-774	-740	-2.018								
Reisekosten, Repräsentation	-6	-9	-9	-24								
Kosten der Warenabgabe	-		1		Sonstiger	i.A.v. Umsatz	Quotal	Euro				
Marketing, Werbung	-15	-18	-18	-51			0 : 1		in N			
 Instandhaltung, Betriebsbedarf 	-76	-145	-139	-360	betrieblicher	i.A.v. Leistung	Saisonal		St ZZ,			
Rechts- und Beratungskosten	-17	-21	-21	-59	Aufwand	i.A.v. nn	Konkret					
Leasing, Miete	-1.862	-2.203	-2.306	-6.371	- ran mana	1.A.v. 1111	KUIKIEL					
 EDV-,Bürokosten 	-150	-68	-68	-286								
Personalbedingte sbA	-16	-18	-18	-52								
 Sonstige Aufwendungen 	-155	-69	-68	-292	J							
EBIT - Betriebsergebnis	70	1.321	567	1.958								
EBITDA	104	1.343	590	2.037								
9 Finanzergebnis	-30	-22	-38	-89								
EBTaO - Ergebnis der gew. Geschäfts.	40	1.299	530	1.868								
Außerordentliches Ergebnis												
EBT - Ergebnis vor Steuern	40	1.299	530	1.868								
Steuern vom Einkommen u. Ertrag		-130	-159	-289								
Steuern vom Einkommen u. Ertrag Sonstige Steuern	-1	-130	-159	-289 -5								
= EAT - Jahresüberschuss/-fehlbetrag												
- EAT - Janresuperschuss/-tenipetrag	39	1.167	369	1.574								

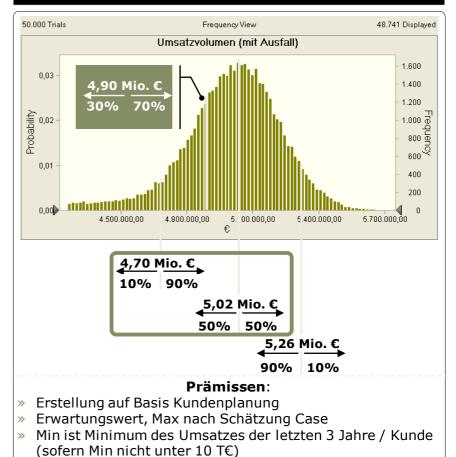


Statische Best-/Worst-Case Szenarien machen wenig Sinn – besser sind Sensitivitäten oder ein Monte-Carlo Ansatz

Exkurs | statische Cases vs. "Monte-Carlo"



Worst Case Einschätzung Concentro



Ausfallwahrscheinlichkeit einzelner Kunden je 2 %

Concentro

... Nichts desto trotz gibt es in der Bilanz einige "unabhängig" von der GuV zu planende Positionen ...

Planung | Skizze Ablauf (2/3)

3.796	17.896	11.445				
						7
180	158	135	٦			
78	65	52		Ir	ivest	
103	93	83		_		
				Des	sinvest	
3.578	17.701	11.273	_			
2.560	17.460	9.913				
2.560	17.460	9.913				
837	65	140				
F.C	-					
56	55	55				
125	120	1 165				
			_	Λ	VDAD	
3/	3/	3/	_	Δ	XKAP	
						Überleitı
3.796	17.896	11.445				_ UDerleitt
151	1.318	1.687		Λ Fig.	enkanital	
479	42	45			otap.ca.	
			7			_
	10	13		^	RSt	
479	32	32			1130	
3.165	16.536	9.714	_			
			٦			
				Δ Final	anzierung	
			J			_
50	50	340				
	12.410	6.617				
510						
319	498	422				
193	206	206				
51	51	51				
214	241	165				
61						_
	180 78 103 3.578 2.560 2.560 893 837 56 125 37 479 3.165	180 158 78 65 103 93 3.578 17.701 2.560 17.460 2.560 17.460 2.560 17.460 893 121 837 65 56 55 125 120 37 37 37 37 37 42 479 32 3.165 16.536 2.595 2.578 50 50 13.410 519 498	180 158 135 78 65 52 103 93 83 3578 17.701 11.273 2.560 17.460 9.913 2.560 17.460 9.913 893 121 195 837 65 140 56 55 55 125 120 1.165 37 37 37 37 37 37 37 37 479 42 45 479 42 45 479 42 45 479 32 32 3.165 16.536 9.714 2.595 2.578 2.334 50 50 340 13.410 6.617 519 498 422 193 206 206 51 51 51	180	180 158 135 78 65 52 103 93 83 3.578 17.701 11.273 2.560 17.460 9.913 2.560 17.460 9.913 2.560 17.460 9.913 893 121 195 837 65 140 56 55 55 125 120 1.165 37 37 37	180 158 135 78 65 52 103 93 83 3.578 17.701 11.273 2.560 17.460 9.913 2.560 17.460 9.913 2.560 17.460 9.913 893 121 195 837 65 140 56 55 55 125 120 1.165 37 37 37 37 A XRAP A Eigenkapital A RSt Δ Finanzierung 2.595 2.578 2.334 50 50 340 13.410 6.617 519 498 422 193 206 206 51 51 51

23



ese_integrierte-Unternenmensplanung_190113_V06_MaGI.pptx

... der (indirekte) Cashflow fällt jedoch tatsächlich als Nebenprodukt der Bilanz "ab"

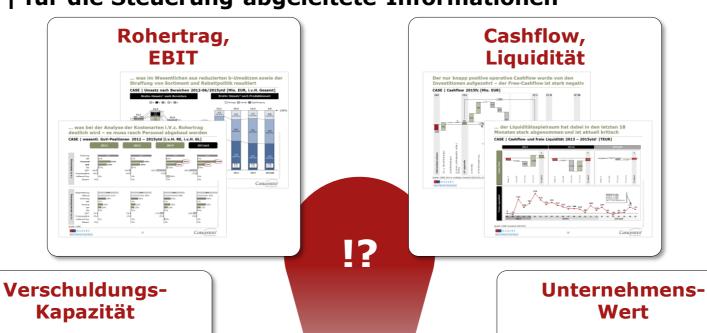
Planung | Skizze Ablauf (3/3)

in 1000 Standardwährung	2017	2018	2019	2017 bis
■ Cashflow-Rechnung				
▶ CF I aus Betriebstätigkeit	207	-4	1.044	1.247
 Überschuss/Fehlbetrag 	39	1.167	369	1.574
Abschreibungen	34	23	23	
 Veränderung der Rückstellungen 	477	-437	2	
Wertberichtigungen	.,,	.57	_	
sonst zahlungsunwirk. Aufw./Ertr.	-37			-37
 Verlust/Gewinn Abgang Anl.verm. 				
= Cash Flow aus Ifd. Gesch.tätigk.	513	752	394	1.659
edsiffiow das fid. desen.uagk.	313	752	351	1.055
Bestandsänderung Vorräte	-2.560	-14.900	7.547	-9.913
Forderungen aus LuL	-837	772	-74	-140
Forderungen verb. Untern.				
Ford. gg. Untern. mit Bet.				
Sonstige Verm.ggst.	-48	1		-47
Wertpapiere				
Verbindlichkeiten aus LuL	2.570	-18	-243	2.308
 Verbindlichkeiten verb. Untern. 	50		290	340
Verb. gg. Untern. mit Bet.				
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen		13.410	-6.793	6.617
 Sonstige Verbindlichkeiten 	519	-21	-76	422
Ford./Verb. Gesellschafter				
= Cashflow aus Working Capital	-306	-756	651	-412
▶ CF II aus Investitionstätigkeit	-183			-183
Free Cashflow	24	-4	1.044	1.064
CF III aus Finanzierungstätigkeit	100			100
 Wechselkursänderungen 				
= Cashflow gesamt	124	-4	1.044	1.164
Liquide Mitte Anfang		125	120	
Liquide Mittel Ende	125	120	1.165	1.165
+ Kontokorrentlinie				
Überdeckung (+)/Unterdeckung (-)	125	120	1.165	1.165



Dabei erfüllt die Planung keinen Selbstzweck – sondern ist (Teil)Quelle relevanter Steuerungs-/Kommunikations-Infos

Planung | für die Steuerung abgeleitete Informationen



Führung, Mitarbeiter Ein EBIT-Multiple von 8 ergibt einen unverschuldeter Wert von 40 Mio. EUR - dies entspräche einem Haircut von ± 45 %

CASE | Indikation des Unternehmenswert mittels EBIT Multiple

| Company | Comp





Agenda

- I. Kurzvorstellung Concentro.
- II. Ziele Workshop.
- 1. Integrierte Planung und Steuerung!
 - a. Was bedeutet "integriert"?
 - **b.** Planung wesentliche Schritte .
 - c. Sinn und Unsinn einer Planung ?!
- **2.** Planungssoftware ja oder nein ?
- 3. Beispiel integriertes Werkzeug.
- 4. Fragen und Diskussion ?!



Geschäftsmodell!

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Prinzip nach dem eine Organisation Werte generiert, distribuiert und realisiert



Gibt es einen ernsthaften Grund nicht zu planen? Nein – egal wieviel Cash zur Verfügung steht ...

Planung | Chancen und Risiken/Probleme

Chancen

Klärung gemeinsame Ziele

Eine integrierte Planung führt (unter Einbindung der Fachbereiche) zu einem klaren Zielfoto für das laufende (+x) Geschäftsjahr.

Die lenkende Wirkung von quantifizierten Zielen sollte dabei nicht unterschätzt werden.

GPS im Tagesgeschäft

Bei ertrags- und cashrelevanten (Einzel-)Entscheidungen im Tagesgeschäft hilft eine bestehende Planung/Forecasting deutlich die Frage zu beantworten, ob das zu realisierende Projekt/Auftrag machbar und auch "zielführend" ist.

Probleme Identifizieren und Bewerten

» Eine vernünftige Planung ist ein hervorragendes Werkzeug zur Überprüfung der eigenen Ertrags- und Cashmechanik. Sensitivitäten sowie Probleme können identifiziert und quantitativ/qualitativ bewertet werden. Das klassische Verdrängen "das wird schon besser werden | von irgendwoher kommt ein Lichtlein her" wird regelmäßig reduziert bzw. weitestgehend ausgeschlossen.

"Risiken" und Probleme

"Falsche Planung"

Treffen die Prämissen nicht wie erwartet ein, kann sich ein teils deutliches Delta zwischen "Plan und operativer Realität" ergeben.

Je nach Anspruchsgrad und Adressaten der Planung kann es erhebliche Auswirkungen auf meist die kurz- und mittelfristige Finanzierung sowie Geschäftsführung haben.

Konflikte

Da eine Planung letztendlich die "Allokation des immer knappen Cashs" auf Projekte, Aufträge, Bereiche, Funktionen etc. ist, kann es zu Konflikten im Unternehmen kommen (Vertrieb, Fertigung, Mitarbeiter, Gesellschafter etc.).

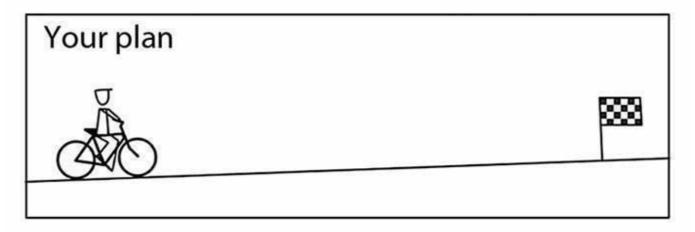
Aufwand

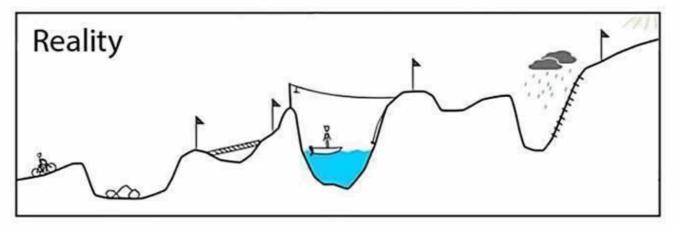
Eine vernünftige und ihrem Zweck der realistisch konservativen Ableitung der tatsächlich zu erwartenden Unternehmensentwicklung gerecht werdende Planung (und nicht eine "pro forma Bankplanung") erzeugt nicht unerheblichen Aufwand in FiCo+x sowie ggfs. im Tooling.



... allerdings findet man sich schnell in rauem Terrain wieder - je nach Geschäftsmodell, Planungshorizont und "Realität" ...

Planung | Aufgaben und Einordnung (2/4)





Concentro®

Quelle: systematicrelativestrength.com

... übliche Probleme sind Prognosefähigkeit (Zeit/Qualität) und unzureichende Daten sowie fehlende Prozesse

Planung | Aufgaben und Einordnung (3/4)

Primäres Problem

Sekundäres Problem

Tertiäre Problem

Geschäftsmodell

Jedes Geschäftsmodell hat "Planungsklippen" (Serie vs. Projekt | atomistisch vs. monolithisch) und branchenbedingte "Umsatz/Leistungs-Vorläufe" die erhebliche Auswirkungen auf Ertrag / Cash haben können.

Planungshorizont

 Insbesondere in projektbasierten Modellen gleicht die Planung von mehr als 6 bis 12 Monate "historienbasierter Würfelei", Finanzierer fordern jedoch oft (zu recht) längerfristige Ausblicke (2-5 Jahre).

Daten-Losigkeit

Für eine vernünftige Ertragsplanung (insb. Rohertrag) sind regelmäßig Kostenrechnerische Informationen (Stück-/Zeitrechnung), operative KPI und Volumen/Preis-Infos von Nöten die nicht / sporadisch erhoben werden.

Eintrittswahrscheinlichkeit

Jedes Geschäftsmodell unterscheidet "booked business", "Grundrauschen" und "non booked business" sowie "Targets". Die Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Erwartungswerte nicht gebuchten Geschäfts verlangt regelmäßig nahezu hellseherische Fähigkeiten.

Planungskomplexität

 Die Kunst der Planung liegt darin den "Modell-Charakter" der Planung nicht zu vergessen – jedoch die notwendige Tiefe zu gewährleisten, da sonst die Bilanzplanung unrealistische Verläufe generiert.

Prozess-Losigkeit

 Oft erstellen die "Finanzhandwerker" des Unternehmens mit einer guten Portion "Excel-Magie" eine Planung – Vertrieb, Einkauf und Produktion leiden dabei oft am "nicht unsere Zahlen Syndrom".

Steuerbarkeit, Abschätzbarkeit

Hand vor Augen, Zauberwürfel Nicht Haben, Nicht Akzeptanz

Quelle: Concentro (01/2019)



NÜREKON-2019_WS_Giese_Integrierte-Unternehmensplanung_190113_V06_M;



Agenda

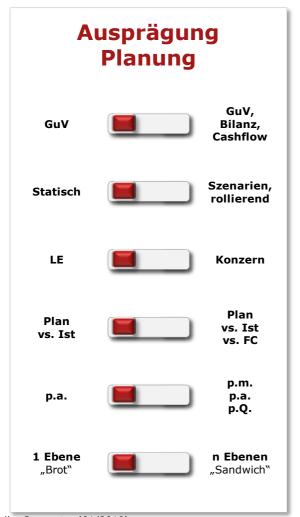
- I. Kurzvorstellung Concentro.
- II. Ziele Workshop.
- 1. Integrierte Planung und Steuerung!
- 2. Planungssoftware ja oder nein?
 - a. Software ja. Aber welche?
 - b. Steuerungs-Ökosysteme?
- 3. Beispiel integriertes Werkzeug.
- 4. Fragen und Diskussion ?!





Theoretisch kann MS-Excel i.V.z. dedizierter Software auch "Alles" abbilden – der faktische Aufwand ist aber (zu) hoch

Software | Rahmenbedingungen von "mehr als .xlsx"





Vorbereitung | Vorlage

- a. GuV, Bilanz, Cashflow
- b. Finanzierung, Invest, St
- c. Import/Export .xslx
- d. Konso/Szenarien/Ebenen

Zuverlässigkeit

- a. Zahlensicherheit: 100%
- b. Toolsicherheit: 100%

Integration

- a. FiBu / ERP (Data-Warehouse)
- b. MIS (Data-Warehouse)

• Flexibilität | Komplexität

- a. Alles Abbildbar (+++)
- b. Höher, da Tool lernen (++)

Kosten

- a. Einzel-LE: ± 12,5 TEUR (20%)
- b. 5 LW: ± 20 TEUR (20%)
- c. Schulung: ± 3-4 BT



Vorbereitung | Vorlage

a. keine

Zuverlässigkeit

- a. Zahlensicherheit: 50-100%
- b. Toolsicherheit: 50-100%

Integration

- a. FiBu / ERP (ggfs. OLAP)
- b. MIS (ggfs. OLAP)

Flexibilität | Komplexität

- a. Alles Abbildbar (+++)
- b. Hoch, da Modell bauen (+++)

Kosten

a. 0,5 TEUR

NUREKON-2019_WS_Giese_Integrierte-Unternehmensplanung_190113_V06_MaC

Concentro®

Anhand eines Pflichtenheftes gilt es die für das spezifische Kundenumfeld beste Software zu identifizieren ...

CASE | Status und Vorgehen bei der Auswahl

indikative **Detail-**Live Bewertuna bewertung software 4 Y O U SAP LucaNet **Luca**Net **S**sas Anbieter PST | Tagetik software 4 Y O U cubus **⊘planner PST** Informa-tionsquelle »Produktbroschuren »Produktbroschuren »Vor-Ort Termine/ »Webpräsen-»Homepage der tationen Workshops »Homepage der Hersteller Hersteller »Demo-/ Testver-»Marktstudien »Marktstudien sionen »Telefonate »Gespräche mit Referenzkunden



.WS_Giese_Integrierte-Unternehmensplanung_190113_V06_MaGi.pptx

Begründung

... am Ende entscheidet letztendlich das projektspezifische Scoring über die Auswahl des "optimalen" Produktes

CASE | Empfehlung

Anbieter und Produkt	Soll	LucaNet
1. Allgemeine Anbieterinformationen	14	12
1.1 Historie	0	0
1.2 Support	9	8
1.3 Referenzkunden	2	2
1.4 Sprachvarianten und Unicode	3	2
1.5 Komponenten des Anbieters	0	0
2. Allgemeine Produkteigenschaften	5	5
2.1 Plattformen und Betriebssysteme	3	3
2.2 Anpassungsfähigkeit des	2	_2
3. Umgang mit Daten	50	48
3.1 Datenspeicherung	0	0
3.2 Datenschutz & Sicherheit	7	7
3.3 Import und Export	23	23
3.3 Aufbau des Planungsmodells	20	18
4. Planung	62	60
4.1 Prozess	9	8
4.2 Planungsfunktion	27	27
4.3 Aufbau von Planungsmasken	6	6
4.4 Simulation	10	10
4.5 Konsolidierung	10	9
5. Präsentation und Analyse	23	15
5.1 Analyse	7	4
5.2 Berichtswesen	8	6
5.3 Management Cockpit	8	5
	154	140

Modell 2 - exkl. CubeWare						
LucaNet						
30.330						
5.459						
13.500						
49.289						
5.623						

LucaNet

- » Optimale Kombination aus Planungs- und Konsolidierungsfunktionalität
- » Intuitiver Aufbau der Software und verhältnismäßig einfache Handhabung
- » Gute Export und Importfunktionen
- » Alle Produkte aus einer Hand als integrierte Lösung ohne Systembrüche und verschiedene Anbieter
- » Preislich im Mittelfeld mit optimalem Kosten-/Nutzenverhältnis

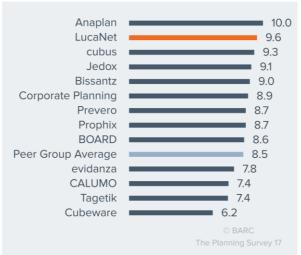
Quelle: Angebote der Anbieter (03/2017); ¹ jährliche Folgekosten entsprechen der Softwarepflegegebühr und fallen ab dem zweiten Jahr an, bei LucaNet steigen diese lt. Angebot jährlich um 3%; ² Implementierungsaufwand geschätzt, Annahme 10 BT, mit CubeWare 20 BT;



Peer Group: flexible planning solutions



Peer Group: performance management specialists



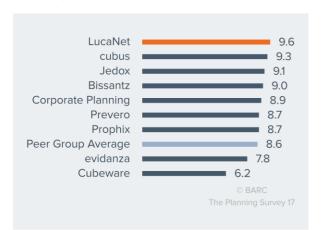
Viewpoint

Many customers confirm that LucaNet is an easy-to-use planning product, and 'Software difficult to use' is seldom cited as a problem by LucaNet users. As a result, LucaNet is top-ranked in the 'DACH-focused Vendors' peer group and rated as a leader in its other two peer groups. LucaNet targets business power users in finance and controlling departments and requires little technical knowledge except for data management (particularly data integration). The product is designed for administration, modeling and creation of planning forms as well as planning functionality in business departments. However, implementing complex financial management applications can require external business consulting know-how.

Top-ranked - Ease of Use



Peer Group: DACH-focused vendors



Faktische Umsetzung.

Nicht das "Sprechen" ist relevant sondern das "Machen".

Der Grund?

walk > talk



Agenda

- I. Kurzvorstellung Concentro.
- II. Ziele Workshop.
- 1. Integrierte Planung und Steuerung!
- 2. Planungssoftware ja oder nein?
 - a. Software ja. Aber welche?
 - b. Steuerungs-Ökosysteme?
- 3. Beispiel integriertes Werkzeug.
- 4. Fragen und Diskussion ?!



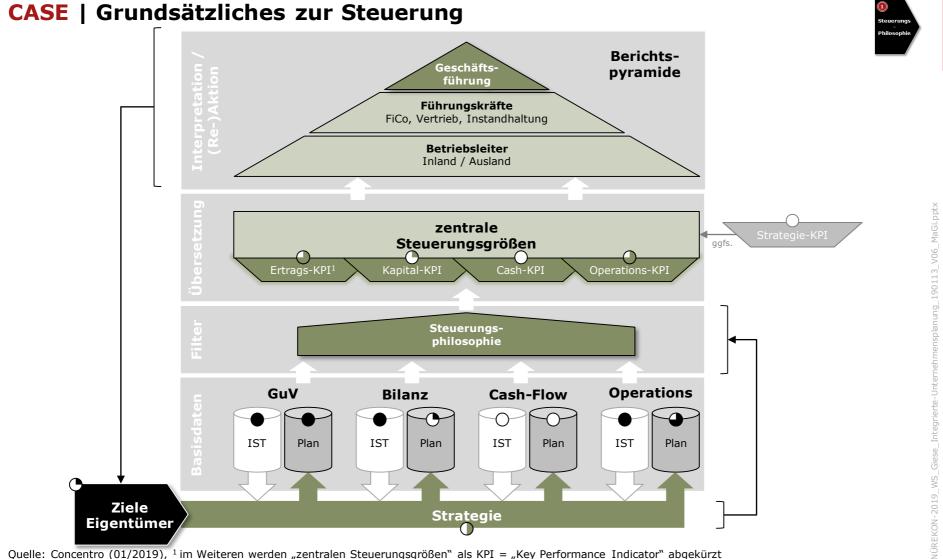
Beispiel

Die Steuerungsphilosophie sollte daher die nachhaltige Steigerung des Wertes einer eigenständigen Gruppe fixieren

CASE | Steuerungsphilosophie Eigenverant-Vorrang der grundsätzl. wortung Gruppe in wirtschaftl. Eigender Unterständig tragfähig strateg./ nehmen **CASE** wirtschaftl. Kunde / für Ertrag Entscheiden **Auftrag** und Cash iederzeit Primat der Primat des Kunden/Auftrags Gruppen-Cash-Cash-Flow positiven adäquat Situation vor (Jahres-) kompatibel freie Liquidität zur Cash-Situation Cash-Verwendung Cash-Flows: in Unternehmen FCF x % von U/G Ressourcen-**Nachhaltige** Ressoucen-Kunden/Auftragsallokation in der steuerung anhand Nachhaltige allokation nur in Steigerung des Gruppe nur in von DB n-Marge Kunden/Aufträge Unternehmen Wertsteigerung **Unternehmenswertes** mit positivem und positivem mit einem RONA Kapitalwert Kapitalwert von > 10 % [ROCE] Wachstum nur in Wachstum in Wachstum nur bei aus Gruppensicht Wachstums unter GE-Marge inkl. i relevanten angemessener Absicherung eines von min. 0 % und Feldern/Kunden ROCE von > 10 % eines positiven unter Absicherung Geschwindigkeit Kapitalwertes ROCE von > 10 % **Gruppen-Potentiale** gezielt nutzen [Cash] Ouelle: Concentro (01/2019)



Steuerung und Reporting sind keine freistehenden Werkzeuge sondern dienen der Verfolgung der Eigentümerzielen



Von den grundsätzlichen Zielen der Eigentümer sind zum aktuellen Zeitpunkt alle Wesentlichen nicht erreicht

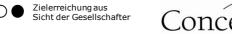
CASE | Grundsätzliche Ziele der Eigentümer



Ziele Eigentümer

	Wert	Markt- wert	*	Unternehmenswert (Entity) a. min. 35 Mio. EUR	Δ - 7,5 Mio. EUR
		Volumen	»	Bereitstellung Kapital durch Gesellschafter (Darlehen): a. max. 5 % der Bilanzsumme b. max. 2,5 Mio. EUR	Δ + 2,1 Mio. EUR
	Kapital	Zinsen	*	Verzinsung Gesellschafterdarlehen: a. marktübliche an FK-Finanzierung angepasste Verzinsung b. aktuell min. 4 % p.a.	
	Кар	Tilgung		Sofortige Tilgung bestehender Gesellschafterdarlehen a. vollständige Tilgung im jeweiligen Folgejahr b. unter Einhaltung etwaiger FK-Covenants sowie Volumen-Regel	
		Rendite	*	Mindestdividende aus operativem Geschäft a. 1,5 Mio. EUR (\sim 0,5 Mio. EUR je Gesellschafter) b. Thesaurierung nur im Rahmen etwaiger Covenants oder GS-Beschluss	Δ - 0,5 Mio. EUR
	iko	Unter- nehmen	»	Verschuldungskapazität EBITDA / Fremdkapital >= 4 b. EK-Quote min. 25 %	
	Risiko	Gesell- schafter	» 	Nachrangigkeit Darlehen Sicherheiten a. Nachrang (qual. Rangrücktritt) für Gesellschafterdarlehen akzeptabel b. Keine Stellung privater Sicherheiten für Unternehmensfinanzierung	Δ - 1,5 Mio. EUR

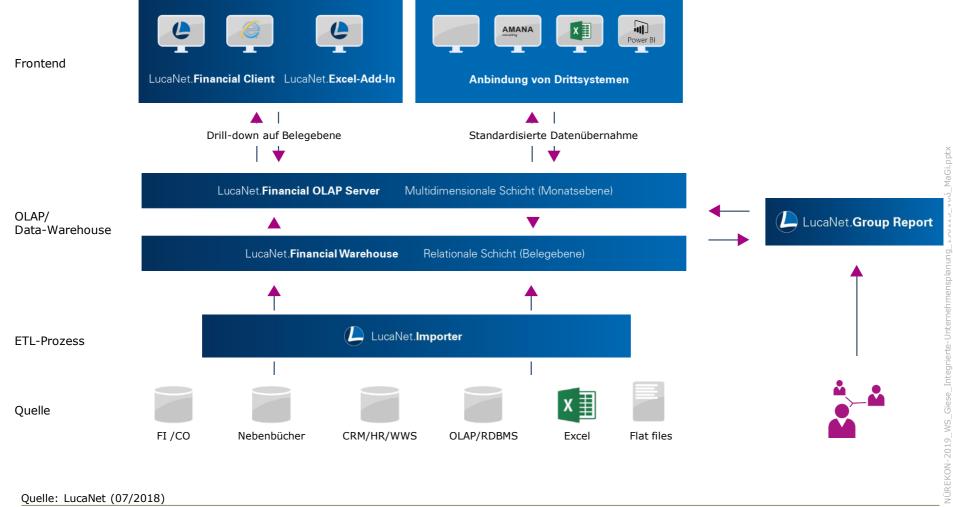
Quelle: Concentro (01/2019)





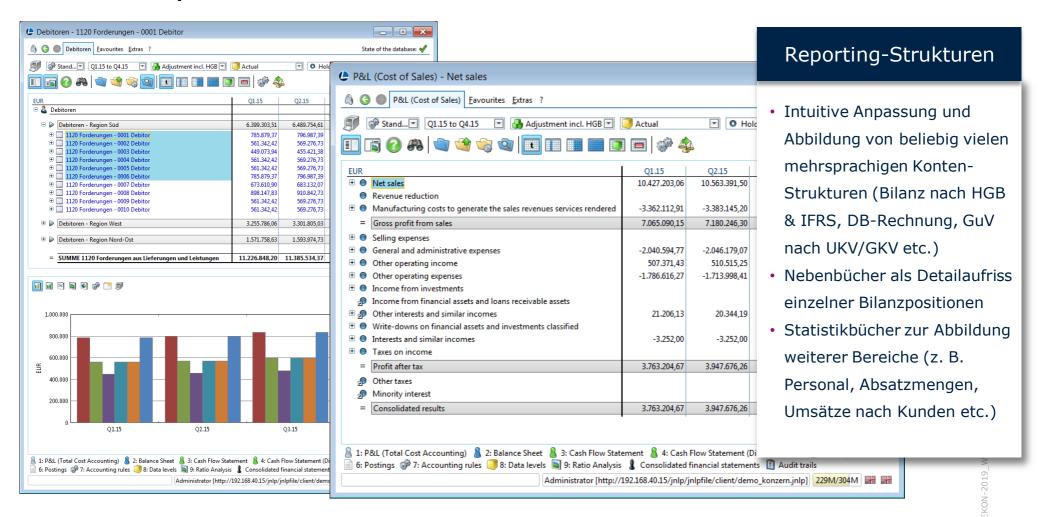
SOFTWAREARCHITEKTUR

Software | LucaNet



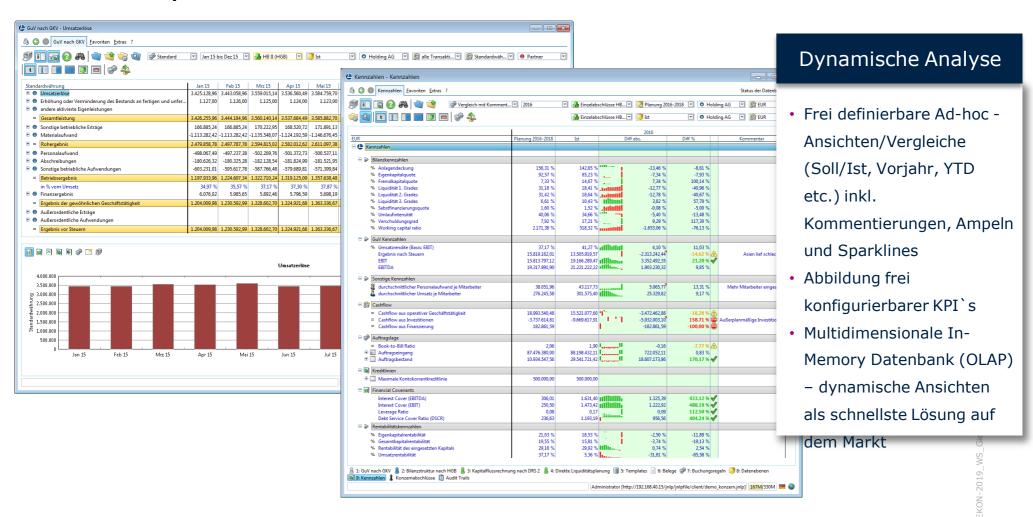
REPORTING & ANALYSE

Software | LucaNet



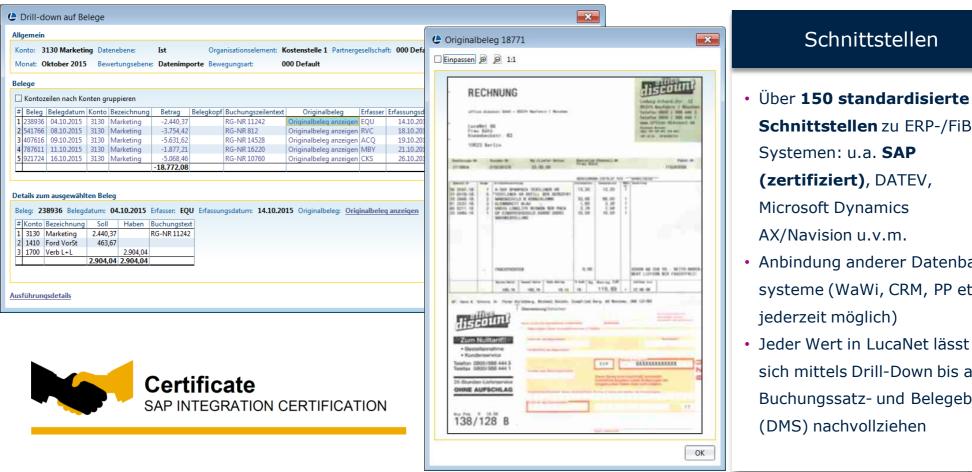
REPORTING & ANALYSE

Software | LucaNet



DATENÜBERNAHME & IC-VORABSTIMMUNG

Software | LucaNet

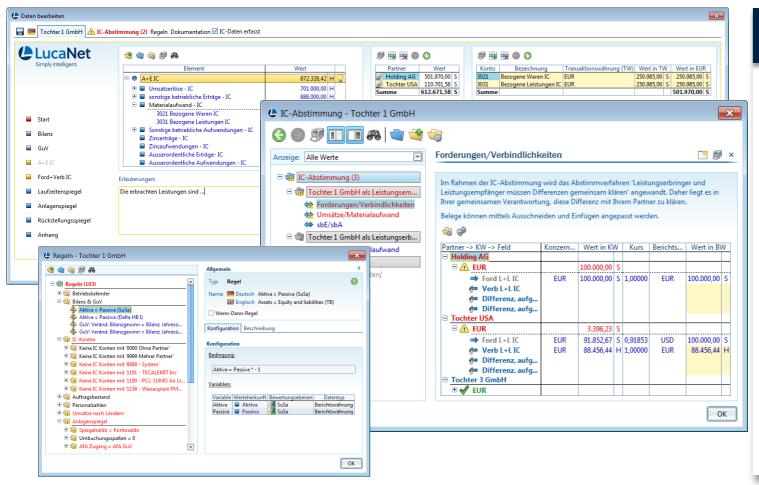


- Schnittstellen zu ERP-/FiBu-
- Anbindung anderer Datenbanksysteme (WaWi, CRM, PP etc.
- Jeder Wert in LucaNet lässt sich mittels Drill-Down bis auf Buchungssatz- und Belegebene



DATENÜBERNAHME & IC-VORABSTIMMUNG

Software | LucaNet

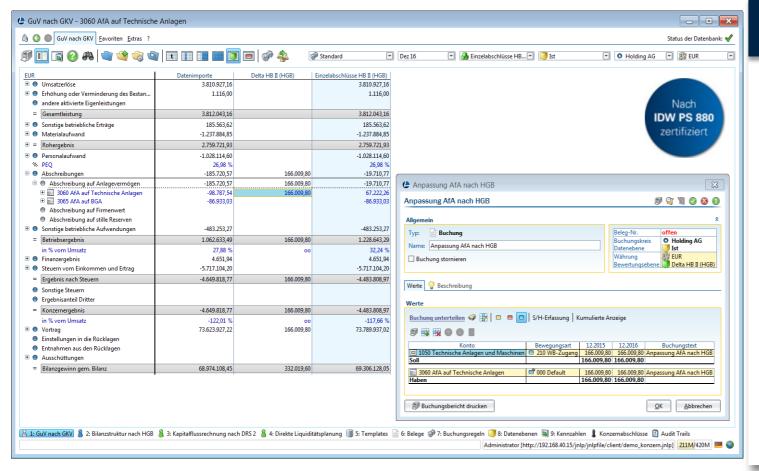


IC-Vorabstimmung

- Dezentrale Erfassung und Abstimmung der Daten über das Web
- IC-Vorabstimmung auf Basis von Salden oder Einzelbelegen in Transaktionswährung
- Überprüfung der Datenqualität anhand frei konfigurierbarer Validierungsregeln
- Fristen für die termingerechte
 Datenerfassung über die
 integrierte
 Workflowunterstützung

KONSOLIDIERUNG

Software | LucaNet

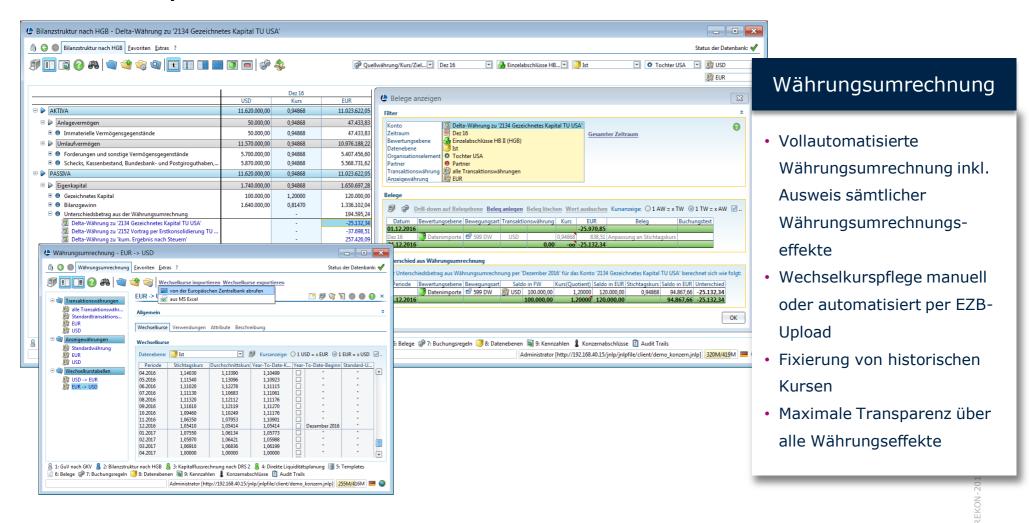


Sicherheit

- Integrierte von KPMG testierte Buchungslogik
- Systemseitige Prüfung jedes Beleges auf Vollständigkeit und Konsistenz
 - (z.B. Aktiv=Passiv)
- Vollständige Transparenz in Hinblick auf jegliche Adjustments (HB II/HB III, IFRS-Überleitungen etc.)
- Lückenlose Dokumentation aller Anpassungen im Buchungsjournal inkl.
 Änderungsprotokoll

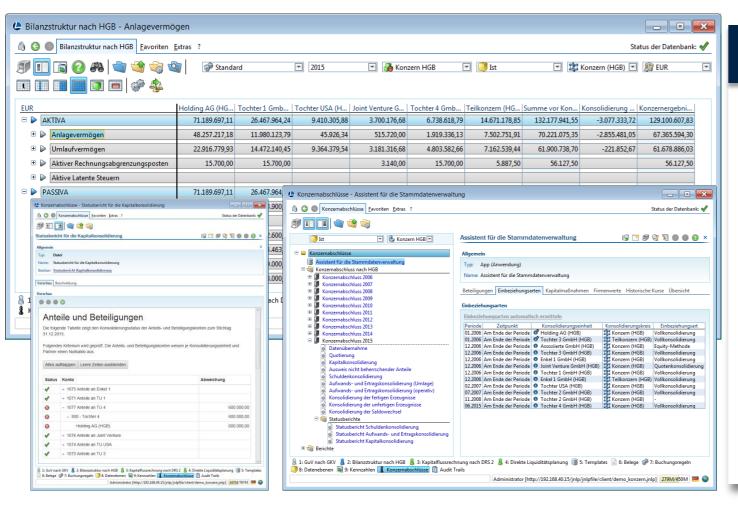
KONSOLIDIERUNG

Software | LucaNet



KONSOLIDIERUNG

Software | LucaNet

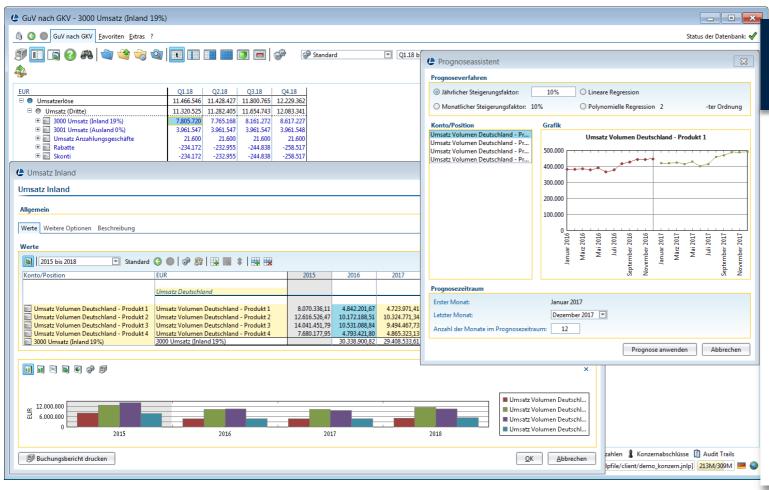


Konsolidierung

- Automatisierter
 Konsolidierungslauf für sämtliche
 Konsolidierungsschritte
 Simultan- und
 Stufenkonsolidierung
- Abbildung beliebig tiefer Konsolidierungshierarchien (Teilkonzerne)
- Segmentkonsolidierung
- Automatisierte lückenlose
 Dokumentation sämtlicher
 Konsolidierungsbuchungen
- Statusberichte zum Konsolidierungsprozess

PLANUNG & CONTROLLING

Software | LucaNet



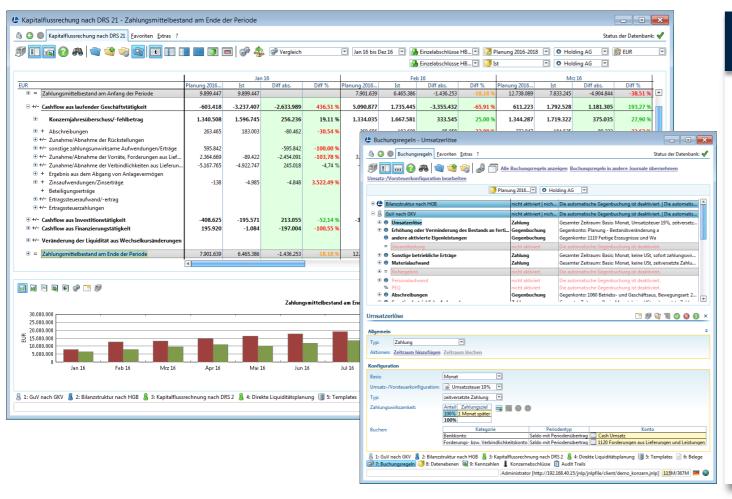
Integrierte Finanzplanung

- Integrierte GuV-, Bilanzund Cash-Flow-Planung
- Standardisierte Plan-Formulare
- Assistenten für Kredit-, Leasingplanung u.v.m.
- Vollständige MS-Excel-Integration
- Abbildung beliebiger
 Szenarien und Forecasts
- Automatisierte
 Plankonsolidierung
- Workflowunterstützung



PLANUNG & CONTROLLING

Software | LucaNet



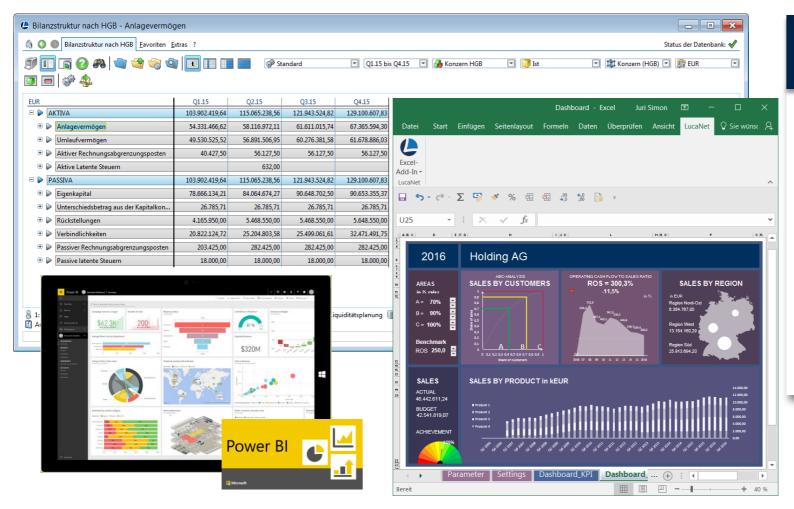
Liquiditätsplanung

- Automatisierte, regelbasierte
 Ableitung des indirekten und
 direkten Cashflows aus
 GuV und Bilanz
- Sofortige automatische Ableitung des indirekten und direkten Cashflows
- Automatisierte OP-basierende Überleitung der Schlussbestände von Forderungen und Verbindlichkeiten



BERICHTSWESEN

Software | LucaNet



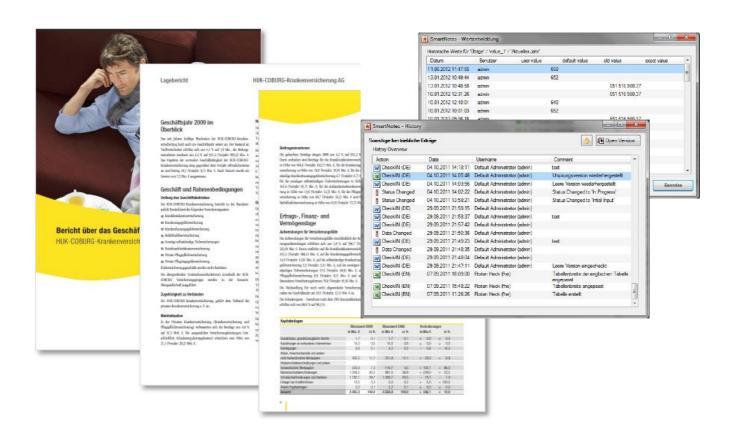
Berichtswesen

- Reporterstellung mittels
 LucaNet Ad-Hoc-Reporting
- Automatisierte
 Berichtserstellung mittels
 LucaNet.Excel Reporting
 und Excel Pivot
- Zugriff per XMLA von
 Drittsystemen wie Power
 BI, Tableau, Qlik,
 Cubeware etc.



BERICHTSWESEN

Software | LucaNet



Disclosure-Management

- Automatisierte
 Geschäftsberichterstellung mit
 dem Produkt "SmartNotes"
- Zertifizierte Schnittstelle für direkten Zugriff auf LucaNet
- Paralleles Arbeiten durch integriertes Redaktionssystem
- Definition von Freigaberoutinen
- Druckreife Layouts
- Vollständige Office-Integration



Agenda

- I. Kurzvorstellung Concentro.
- II. Ziele Workshop.
- 1. Integrierte Planung und Steuerung!
- **2.** Planungssoftware ja oder nein?
- 3. Beispiel integriertes Werkzeug.
- 4. Fragen und Diskussion ?!



Agenda

- I. Kurzvorstellung Concentro.
- II. Ziele Workshop.
- 1. Integrierte Planung und Steuerung!
- 2. Planungssoftware ja oder nein?
- 3. Beispiel integriertes Werkzeug.
- 4. Fragen und Diskussion ?!





Standorte der Concentro Management AG



>> **Standort Nürnberg**Hugo-Junkers-Straße 9
D-90411 Nürnberg
T +49 (0)911 58058 0
F +49 (0)911 58058 333
nuernberg@concentro.de



>> Standort München
Franz-Joseph-Straße 9
D-80801 München
T +49 (0)89 388497 10
F +49 (0)89 388497 50
muenchen@concentro.de



>> Standort Leipzig
Brühl 14/16
D-04109 Leipzig
T +49 (0)341 218 259 30
F +49 (0)341 218 259 31
leipzig@concentro.de



>> Standort Stuttgart
Königstraße 26
D-70173 Stuttgart
T +49 (0)711 18567 457
F +49 (0)711 18567 450
stuttgart@concentro.de

Copyright © 2019 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Die Ausführungen von Concentro beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Materials für richtig erachtet werden. Gleichwohl kann Concentro für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen. Die in dieser Unterlage getroffenen Aussagen sind ohne die verbalen Erläuterungen, die im Rahmen der Präsentation gegeben wurden, unvollständig.

Kein Teil dieser Präsentation und seiner strategischen Ideen darf ohne die schriftliche Genehmigung der Urheber genutzt, reproduziert oder verteilt oder in irgend einer sonstigen Form verwendet werden.

