

## **“Asset Management ”**

### **- Shareholder-Value-orientiertes Management von Mittelbindung und Mittelfreisetzung -**

*Aktuelle Herausforderungen des Finanzmanagements, Berlin, 24./25. Sep. 2003*

- I. Philosophie von Siemens
- II. Wertorientiertes Asset Management: Beispiele
- III. Schlussfolgerungen

# I. Philosophie von Siemens

Entwicklung von

- Bilanzorientierung (Asset Management im engeren Sinne)

hin zu

- Wertorientierung (Asset Management im weiteren Sinne)

# Asset Management im engeren Sinne: Bilanzorientierung

## Klassisches, on-balance-orientiertes Asset Management

- Management der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- Management der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Management der Vorratsbestände
- Prozesse ('just-in-time', Logistik-Unternehmen zwischen den Bilanzen,...)
- Kennzahlen (z.B. Umschlaggeschwindigkeiten,...)
  - Umschlaghäufigkeit der Vorräte 7,9x
  - Umschlaghäufigkeit der Forderungen 5,5x
  - Umschlaghäufigkeit des Net Working Investment 4,9x

... ist wichtiges Element der (Innen-)Finanzierungs-Toolbox, greift zugleich für ein wertorientiertes Management zu kurz

# Früher: Bilanzorientierung

## SIEMENS - Konzern in Mrd € (per 30.09.02 )

### ASSETS

44"1	kurzfristiges Vermögen
11"2	kfr. Liquidität
15"2	Kunden-Forderungen
10"7	Vorräte (netto)
7"0	Sonstiges
33"8	langfristige Vermögensgegenstände
5"1	lfr. Finanzanlagen
10"8	Sachanlagen (netto)
17"9	Sonstiges (darin 6"5 Goodwill)
<u>77"9</u>	<u>Total</u>

### LIABILITIES

34"7	kurzfristige Verbindlichkeiten
2"1	kfr. Finanzschulden
8"6	Lieferanten-Verbindlichkeiten
9"6	Rückstellungen
14"4	Sonstiges
19"2	langfristige Verbindlichkeiten
10"2	lfr. Finanzschulden
5"1	Pensionen
3"9	Sonstiges
24"0	Eigenkapital (m. Anteilen im Fremdbes.)
<u>77"9</u>	<u>Total</u>

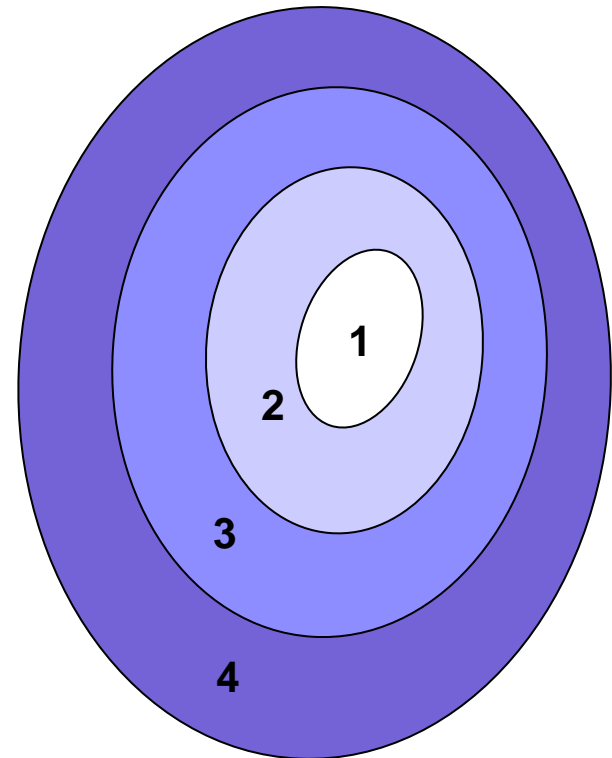
### Siemens Pension Trust e.V.

14"5	Pensions-Vermögen (Marktwerte)	19"5	Pensions-Verbindlichkeiten (PBO)
------	--------------------------------	------	----------------------------------

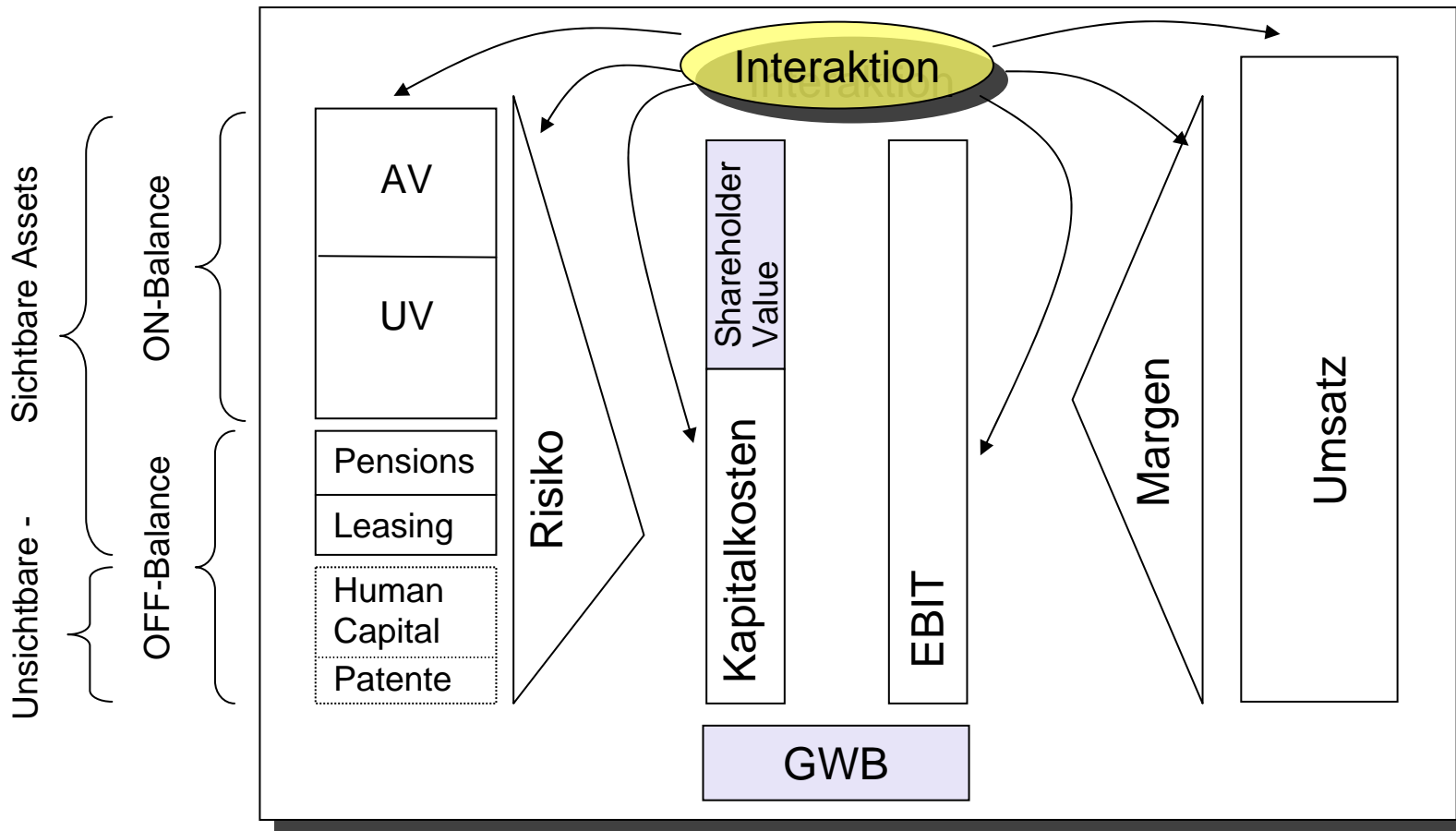


# Was kann (oder sollte) man unter *Asset Management* verstehen ?

1. **Asset Management im engeren Sinn**
  - a) effiziente Liquiditätssteuerung
  - b) kfr. Assets auf der Bilanz
  - c) lfr. Assets auf der Bilanz
  
2. **Asset Management im weiteren Sinn**
  - a) Verwaltung des lfr. Pensionsvermögens
  - b) Aktives Management der Ausfallrisiken nach finanzwirtschaftlichen Kriterien
  
3. **Management der „Hidden Assets & Risks“**
  - a) Human Assets
  - b) Patente
  - c) Steuerung von Risiken
  
4. **Management Geschäftsportfolio**



# Heute: Wertorientierung



Asset Management: Voraussetzung und Konsequenz von Wertorientierung

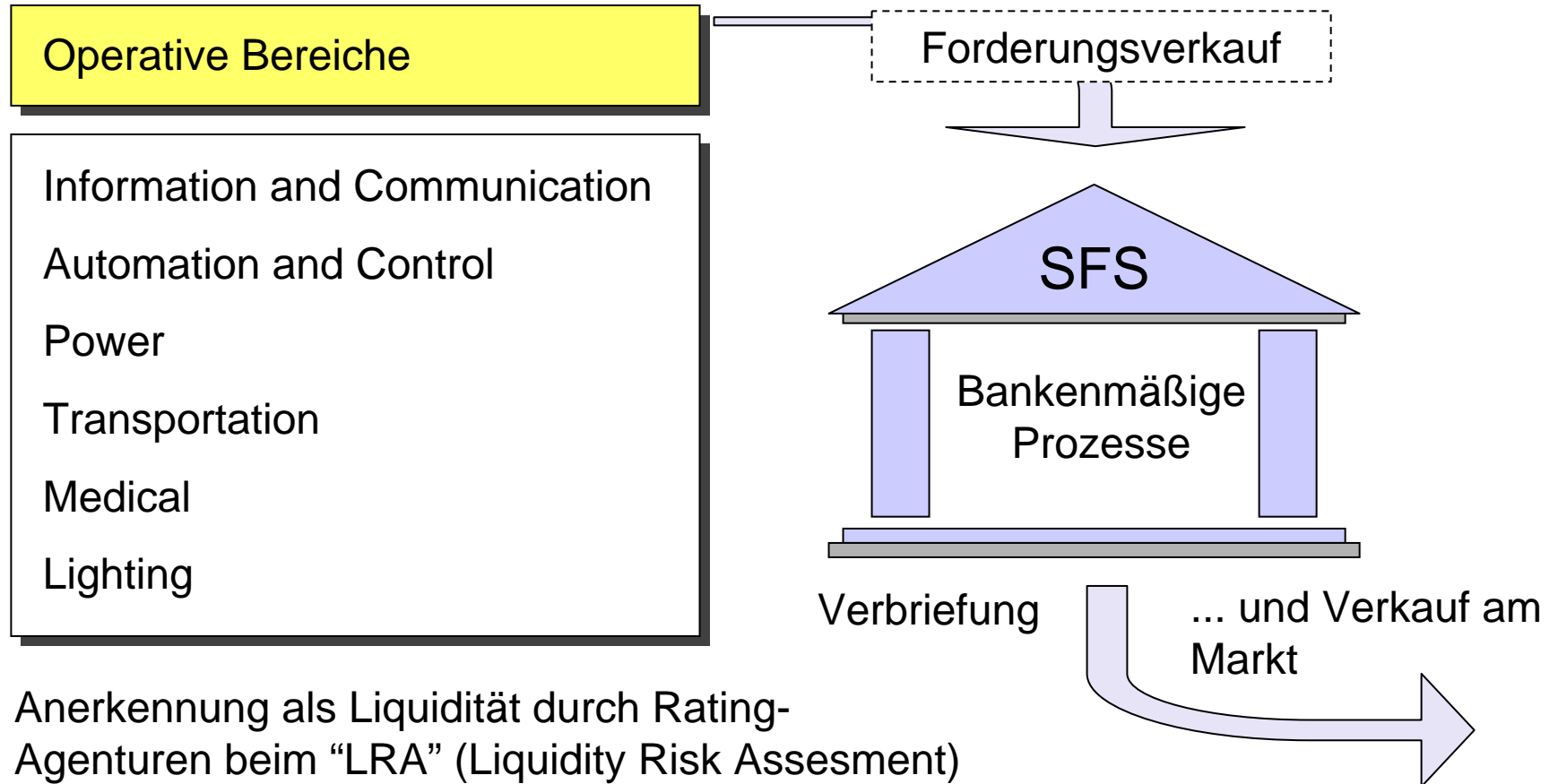
## II. Wertorientiertes Asset Management: Beispiele

- Management von Forderungen
- Management von Immobilien
- Management des Risikos der Pensionswirtschaft
- Management des Geschäftsportfolios

# Management von Forderungen als “Finanzassets” über Siemens Financial Services (SFS) als Captive Finance Vehicle

1. Verkauf von Forderungen (vgl. Seite 9)
2. Kreditprozess nach Bankenstandards
3. Portfolio-Management nach Bankenstandards
4. Künftig einheitliche Kundennummern mit Ausfallwahrscheinlichkeiten  
(vgl. Seite 10,11)

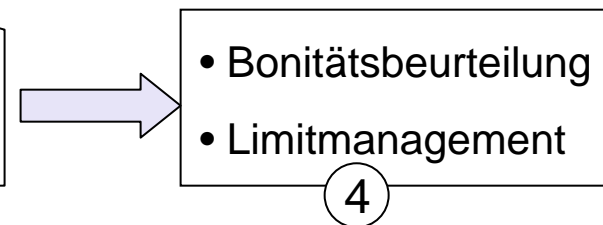
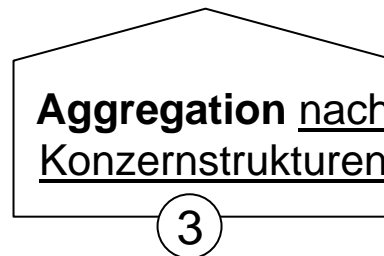
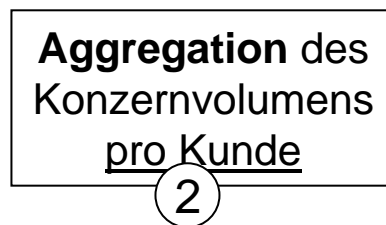
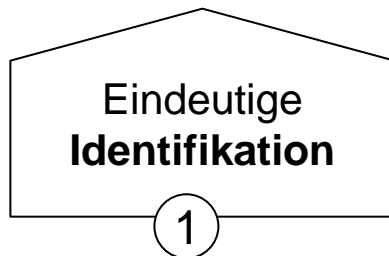
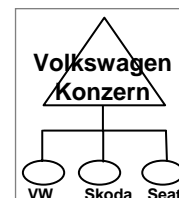
# 1. Verkauf von Forderungen bei Siemens



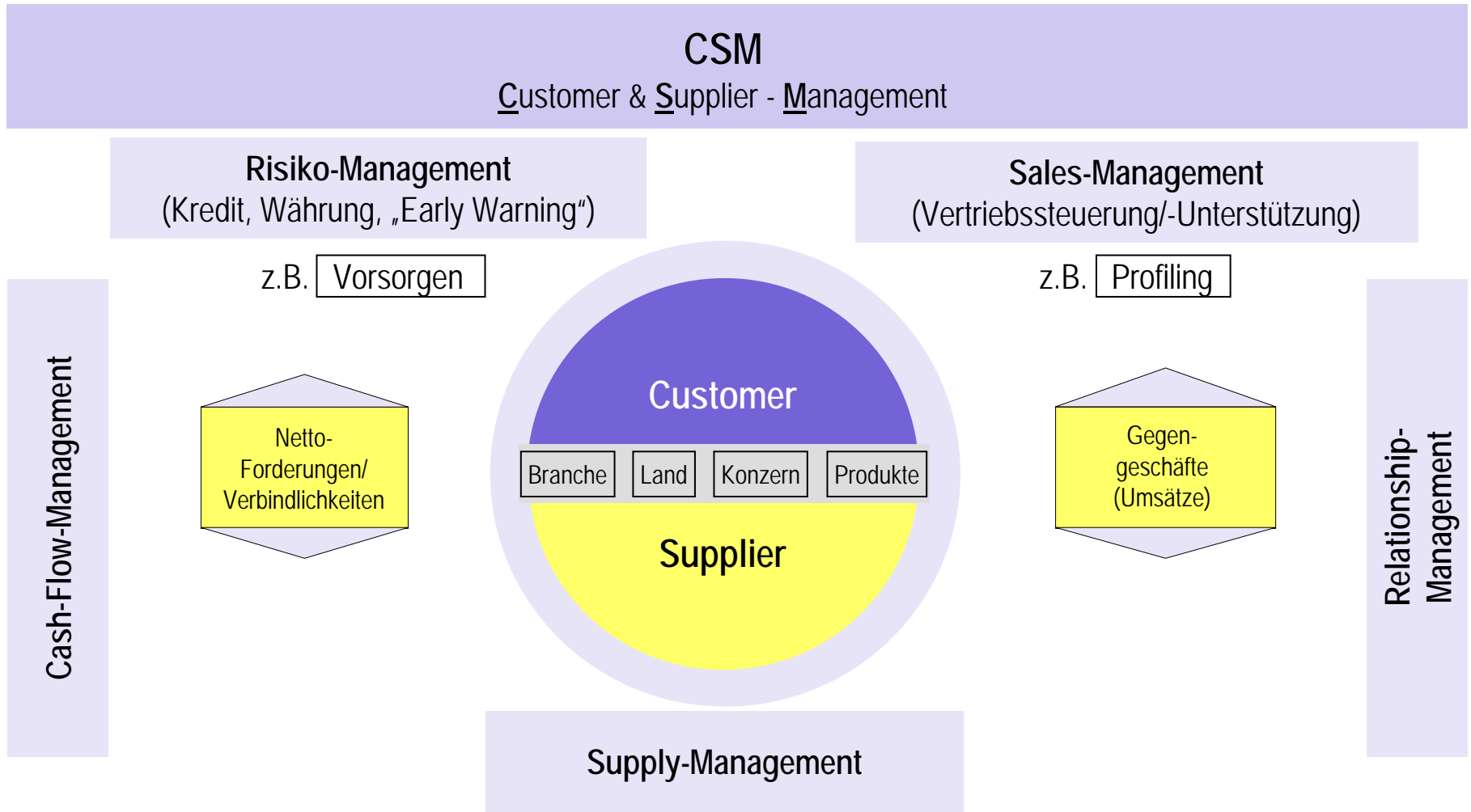
# 4. Einheitliche Kundennummer als Voraussetzung für Kreditmanagement

SIEMENS - Konzern in Mrd € (per 30.09.02)		Groups / Regions	
ASSETS	LIABILITIES	ASSETS	LIABILITIES
44"1 kurzfristiges Vermögen	34"7 kurzfristige Verbindlichkeiten		
11"2 kfr. Liquidität	2"1 kfr. Finanzschulden		
<b>15"2 Kunden-Forderungen</b>	8"6 Lieferanten-Verbindlichkeiten		
10"7 Vorräte (netto)	9"6 Rückstellungen		
7"0 Other	14"4 Other		
33"8 langfristige Vermögensgegenstände	19"2 langfristige Verbindlichkeiten		
5"1 lfr. Finanzanlagen	10"2 lfr. Finanzschulden		
10"8 Sachanlagen (netto)	5"1 Pensionen		
17"9 Other (darin 6"5 Goodwill)	3"9 Other		
77"9 Total	24"0 Eigenkapital (m. Anteilen im Fremdbes.)		
	77"9 Total		

Kunden-Nr.:	Kunde:
1	.
2	.
3	.
⋮	.
	15"2



## 4. ... und ganzheitliches Customer & Supplier - Management



# Management von Immobilien als “Finanzassets” über die Siemens Kapitalanlagegesellschaft mbH (SKAG)

## 1. Immobilien als Profit Center: Siemens Real Estate

Beispiel Stadtentwicklungsprojekte:

- München: “Isar-Süd”
- Frankfurt: “3-4-3 West”

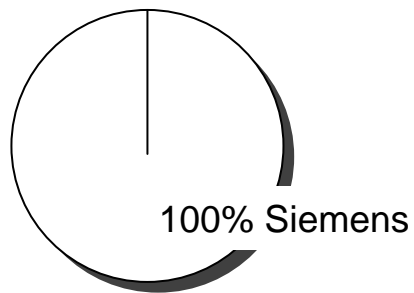
## 2. IAS/US-GAAP –taugliche Verbriefung von Immobilien: Fondslösung über Immobilien-SKAG (vgl. Seite 13,14)

## 3. Immobilien als Asset-Klasse: Diversifizierte, aktiv verwaltete Immobilien-Assets des Pensionsvermögens (vgl. Seite 15)

## 2. Verbriefung von Immobilien: institutionelle Fondslösung

Gründung 30.09.1999

350'3 EUR



44%

92% / 8%

**Fondsvolumen**

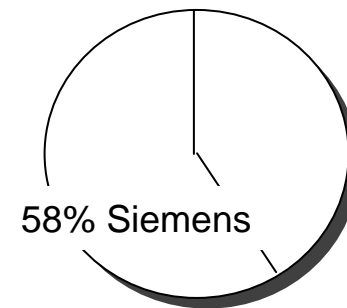
**Fondsanteile**

**Rückmietquote Siemens**

**Jeweiliger Anteil In-/ Ausland**

Heute 31.08.2003

1'217'5 EUR

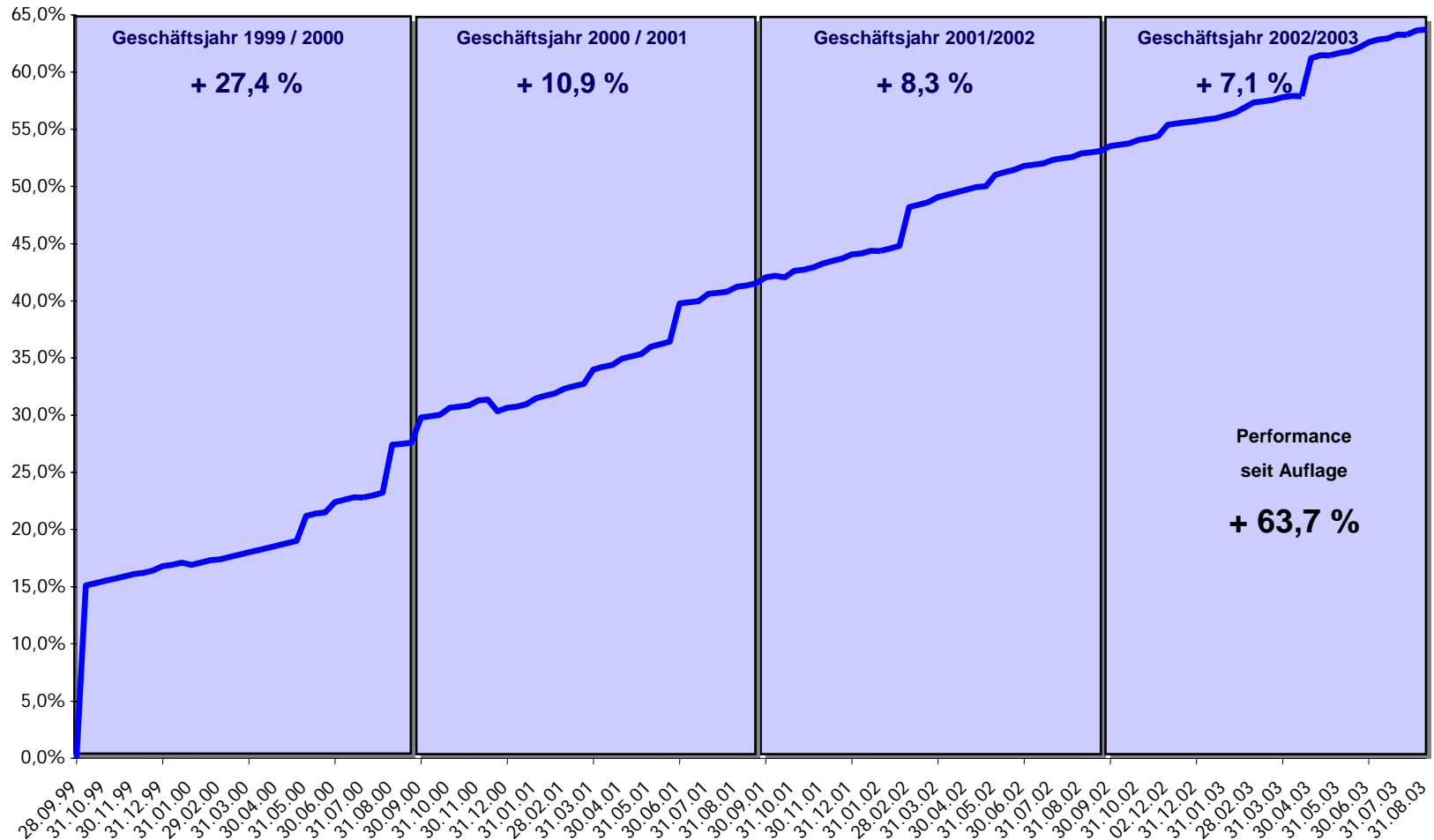


21 %

53% / 47%

## 2. Verbriefung von Immobilien: institutionelle Fondslösung

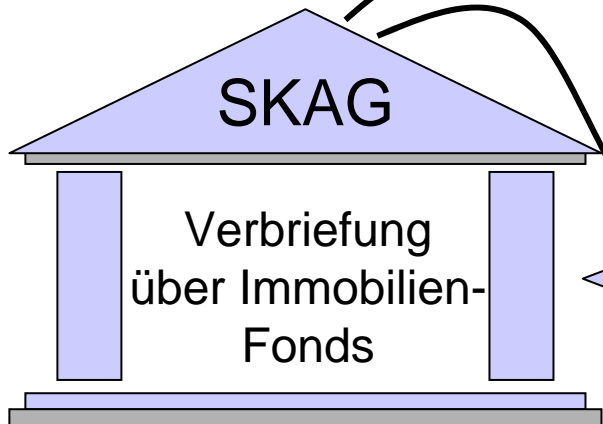
ENTWICKLUNG DER PERFORMANCE NACH BVI-METHODE VOM 28.09.1999 - 31.08.2003



### 3. Immobilien als Asset-Klasse: Assets des Pensionsvermögens

SIEMENS - Konzern in Mrd € (per 30.09.02 )

	ASSETS	LIABILITIES
	44"1 kurzfristiges Vermögen	...
	11"2 kfr. Liquidität	
	15"2 Kunden-Forderungen	
	10"7 Vorräte (netto)	
	7"0 Sonstiges	
	33"8 langfristige Vermögensgegenstände	...
	5"1 lfr. Finanzanlagen	
	10"8 Sachanlagen (netto)	
	17"9 Sonstiges (darin 6"5 Goodwill)	
	<u>77"9 Total</u>	<u>77"9 Total</u>
.....		
		Siemens Pension Trust e.V.
	14"5 Pensions-Vermögen (Marktwerte)	19"5 Pensions-Verbindlichkeiten (PBO)

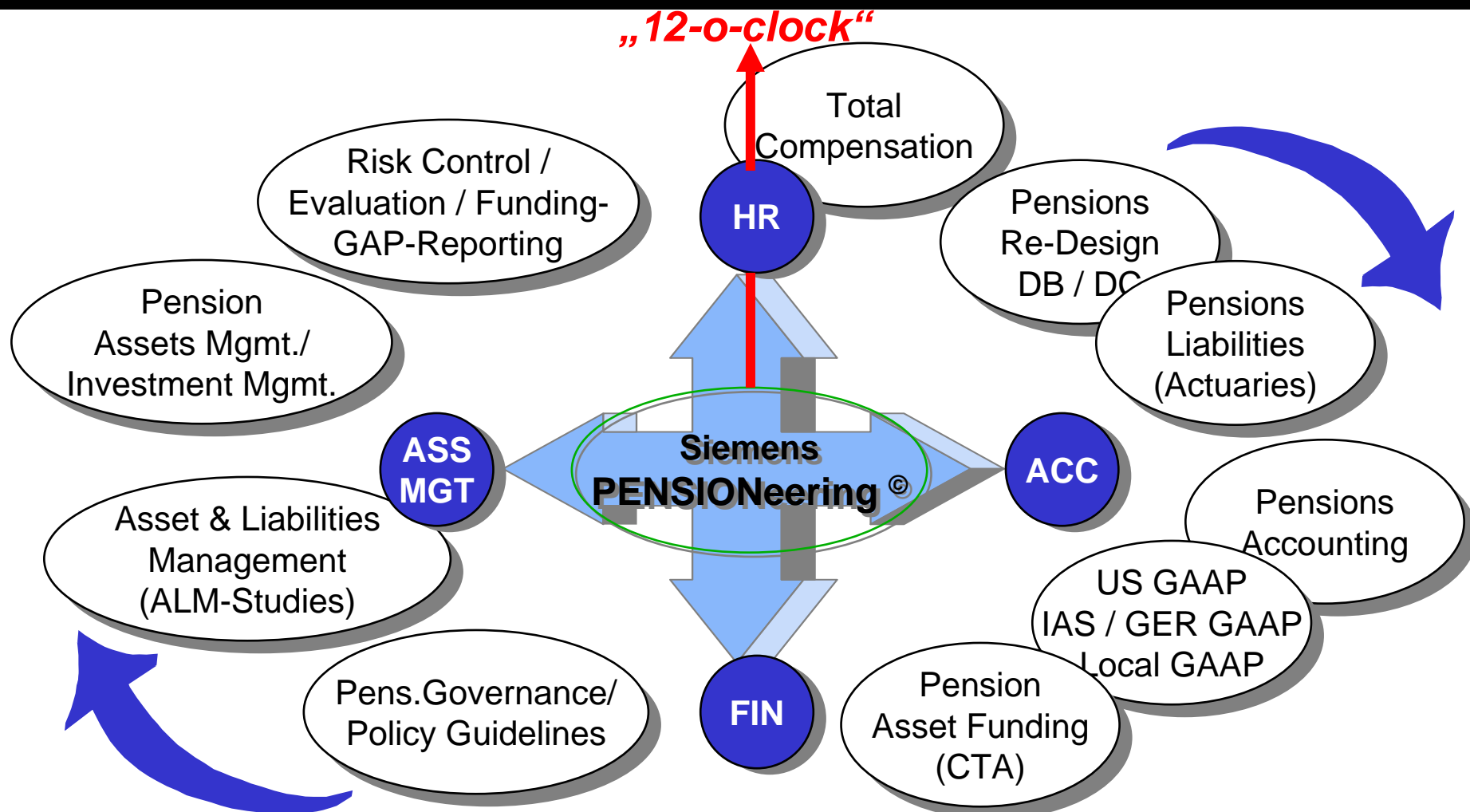


## Aktives Management des Risikos der Pensionswirtschaft (1)

---

- Einstufung der Off-Balance-Sheet-Assets des Siemens-Pensionsfonds als Risiko-Assets
- Dilemma zwischen langfristiger ALM-Orientierung und kurzfristiger Quartals-Berichterstattung
- Management mittels Wertsicherungsstrategien zur Vermeidung dauerhafter Wertverluste
- Zunehmende Konvergenz in der Konzern-Pensionswirtschaft entlang der gesamten Prozesskette

## Aktives Management des Risikos der Pensionswirtschaft (2)

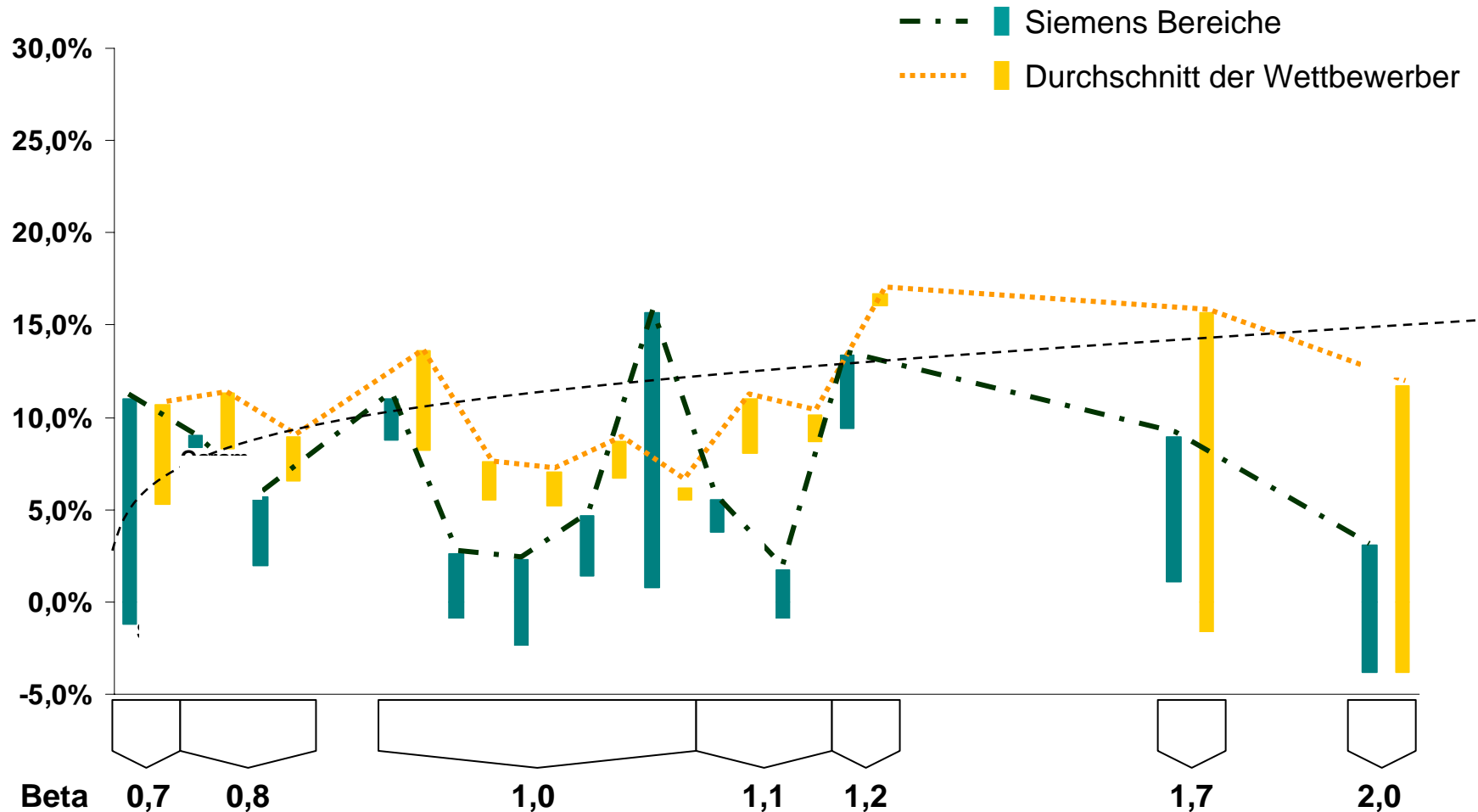


# Wertorientierte Weiterentwicklung des Geschäftsportfolios über ein entsprechendes Incentivierungskonzept

- Im **10 Punkte-Programm** u.a. enthalten:
  - **Steuerung des Konzerns nach Geschäftswertbeitrag (GWB / EVA)**
    - Veräußerungen von nicht-betriebsnotwendigen Assets
    - Herauslösung von nicht wertschaffenden Aktivitäten
- **Cash-Fokus** in 02 und 03: Sonderincentive für Übererfüllung der Cash Flow Ziele additiv zu den GWB-Zielen
- **Operation 2003**
  - Definition von Margenzielen für die operativen Bereiche
- Steuerung der operativen Aktivitäten mittels Portfolio-Ansatz

# Steuerung der operativen Aktivitäten mittels Portfolio-Ansatz (Efficient Frontier)

EBITA-Margins der Jahre 2000 bis 2002



### III. Schlussfolgerungen

---

- Isoliertes Asset Management ist nur die „halbe Wahrheit“
- Asset Management als Management der Relation von Ertragskraft zu Risiko jedes einzelnen Assets
- Einbindung des Asset Managements in umfassendes Wertsteigerungskonzept
- Gutes Asset Management muß systemimmanent durch entsprechende Incentives belohnt werden
- Dadurch breite Verankerung des unternehmerischen Denkens und Handelns bei einer Vielzahl von Entscheidungsträgern auf allen Ebenen

# Backup

# GWB-Konzept der SIEMENS AG

$$\text{GWB} = \text{Geschäftsergebnis} - \text{Geschäftsvermögen} \times \text{Kapitalkostensatz}$$

## Geschäftsergebnis

EBIT

+ Finanzadjustments

**= Geschäftsergebnis vor Steuern (NOP)**

- Steuern auf NOP bereinigt um Beteiligungseffekte<sup>1)</sup>

**= Geschäftsergebnis nach Steuern (NOPAT)**

1) Pauschaler Steuersatz für NOPAT und WACC 35%

## Geschäftsvermögen

EBIT-Vermögen

+ Finanzadjustments

**= Geschäftsvermögen des Jahres**

... Durchschnittsbildung ...

**= durchsch. Geschäftsvermögen**

Das EBIT-Vermögen entspricht der Summe der Aktiva eines Bereichs abzüglich der nicht verzinslichen Verbindlichkeiten

## Kapitalkostensatz

WACC (der Bereiche)