

Giesecke & Devrient



Die finanzielle Steuerung eines mittelständischen Konzerns – Anforderungen an das Controlling

Dr. Peter Zattler

23. Stuttgarter Controller Forum 2009



Agenda

- Giesecke & Devrient als mittelständischer Konzern
- Unternehmenssteuerung bei Giesecke & Devrient
- Die wachsende Bedeutung der finanziellen Steuerung
- Die Steuerung der Innenfinanzierung – Working-Capital-Programm als Kernelement
- Die Steuerung der Fremdfinanzierung
- Anforderungen an das Controlling



Agenda

- Giesecke & Devrient als mittelständischer Konzern
- Unternehmenssteuerung bei Giesecke & Devrient
- Die wachsende Bedeutung der finanziellen Steuerung
- Die Steuerung der Innenfinanzierung – Working-Capital-Programm als Kernelement
- Die Steuerung der Fremdfinanzierung
- Anforderungen an das Controlling



Organisation des G&D-Konzerns

Umsatz: 1,7 Mrd. €

Mitarbeiter: 10.000

Corporate Functions

Banknote

Cards and
Services

Government
Solutions

New Business

Papier
Druck
Bearbeitung

Zahlungsverkehr
Telekommunikation
Operations

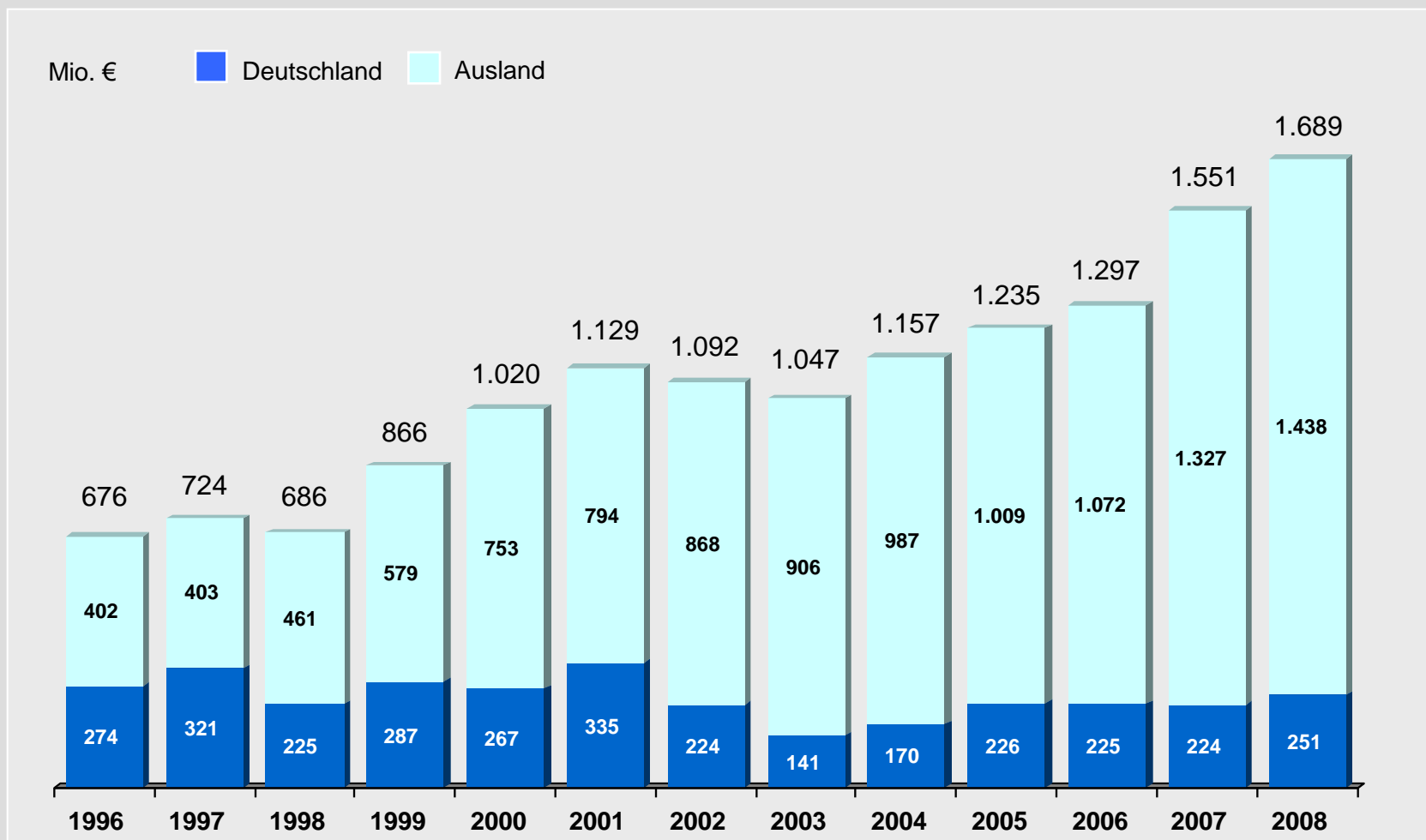
Government
secunet Security Netw. AG

Technologien
für neue Märkte



Giesecke & Devrient

Starker Anstieg des internationalen Geschäftes



Weltweite Präsenz des Konzerns

Belgien • Deutschland • Finnland
 Frankreich • Griechenland • Italien
 Russland • Schweiz • Slowakische
 Republik • Spanien •
 Tschechische Republik • Türkei •
 Verein. Königreich und Irland

USA • Kanada • Mexiko

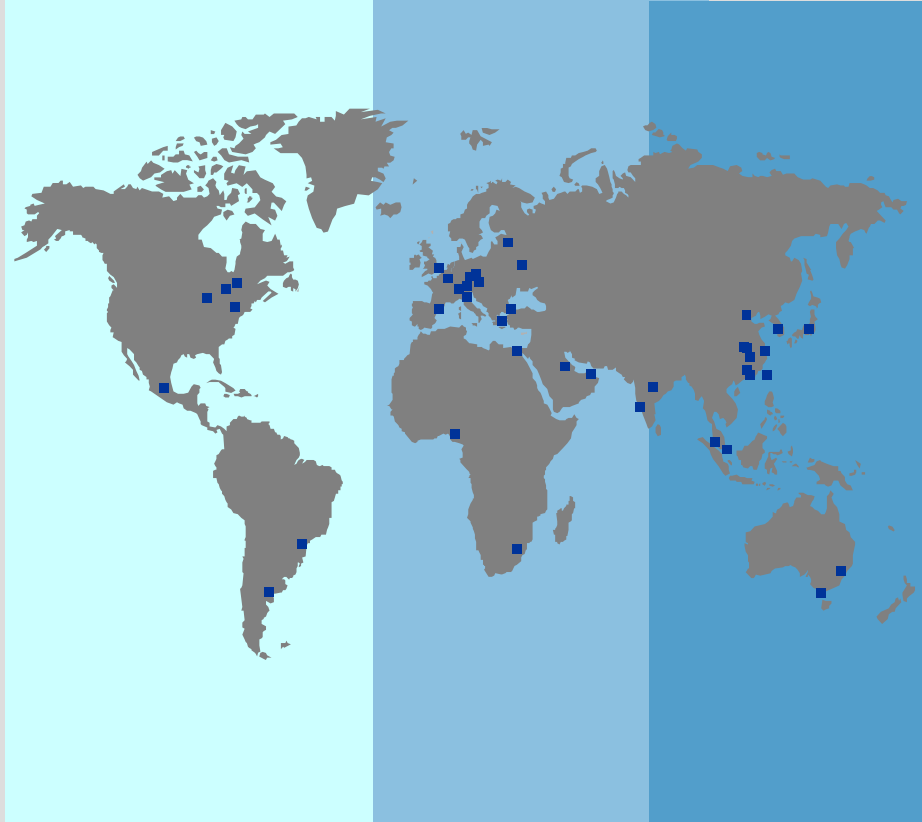
Argentinien • Brasilien

Ägypten • Bahrain
 Vereinigte Arabische Emirate

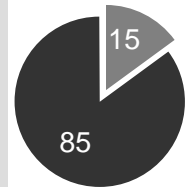
Nigeria • Südafrika

Australien

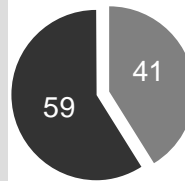
China • Indien • Japan • Korea
 Malaysia • Singapur • Thailand



Umsatzsplit
 in % des
 Gesamt-
 umsatzes



2008



1996

■ Deutschland

■ Ausland

Umsatz
 Mitarbeiter/innen

Americas 19 %
 20%

EMEA 60 %
 59%

Asia Pacific 21 %
 21%



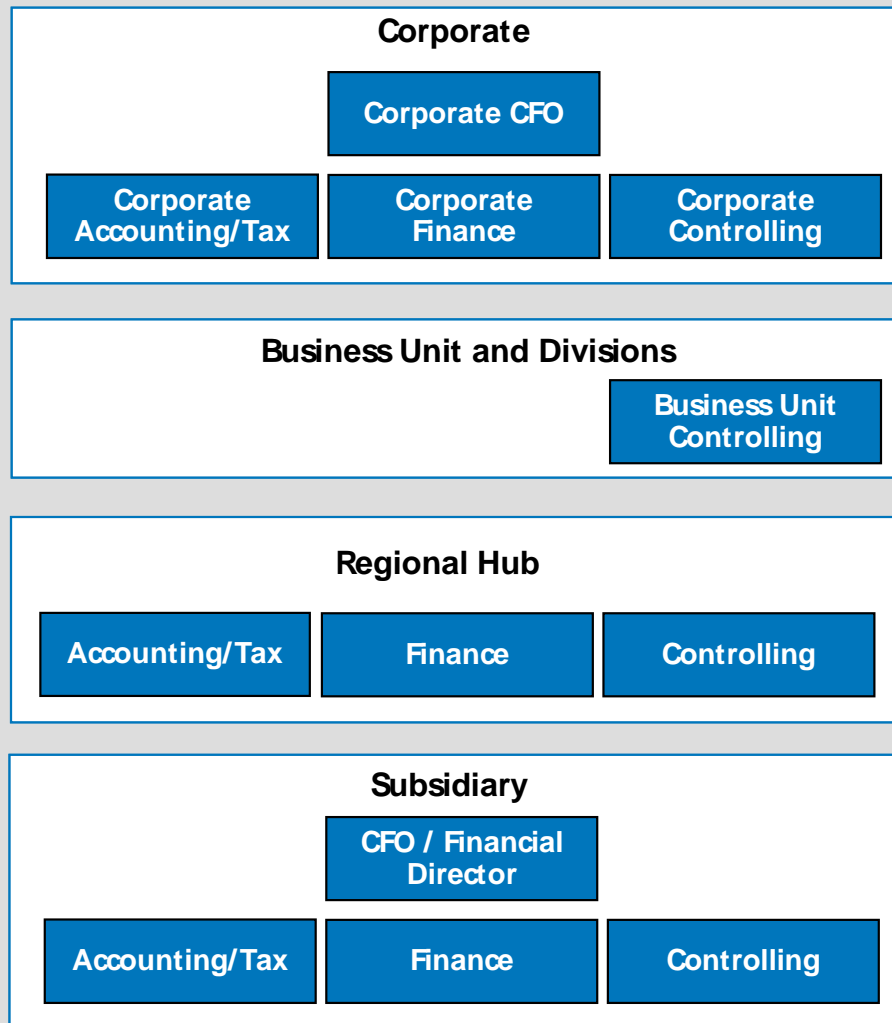
Giesecke & Devrient

Agenda

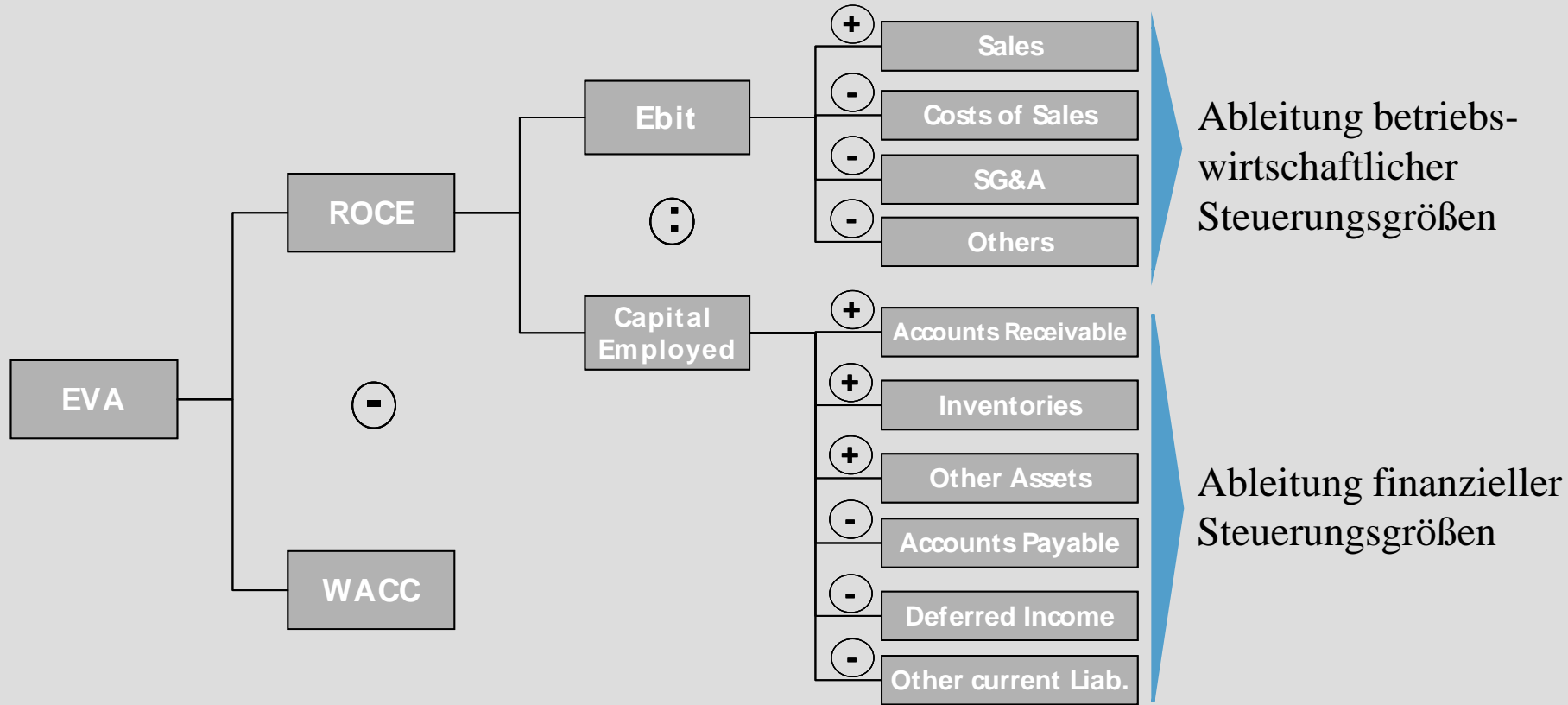
- Giesecke & Devrient als mittelständischer Konzern
- Unternehmenssteuerung bei Giesecke & Devrient
- Die wachsende Bedeutung der finanziellen Steuerung
- Die Steuerung der Innenfinanzierung – Working-Capital-Programm als Kernelement
- Die Steuerung der Fremdfinanzierung
- Anforderungen an das Controlling



Organisationsstruktur des Finanzbereichs



Methodische Unternehmenssteuerung auf Basis des EVA-Konzeptes



Agenda

- Giesecke & Devrient als mittelständischer Konzern
- Unternehmenssteuerung bei Giesecke & Devrient
- Die wachsende Bedeutung der finanziellen Steuerung
- Die Steuerung der Innenfinanzierung – Working-Capital-Programm als Kernelement
- Die Steuerung der Fremdfinanzierung
- Anforderungen an das Controlling

Finanzielle Steuerung bei G&D

■ **Strategische Zielsetzung:**

- **Bewahrung finanzieller Unabhängigkeit des Unternehmens**
- **Finanzierung internationales Wachstum aus eigenem Cashflow**
- **Fremdfinanzierung lediglich einzelner größerer Projekte (klassische Bankdarlehen oder Leasingfinanzierungen)**
- **Reduktion Einfluss von Banken auf Minimum**



Liquiditätssicherung



Wesentlicher Stützpfeiler: die Innenfinanzierung

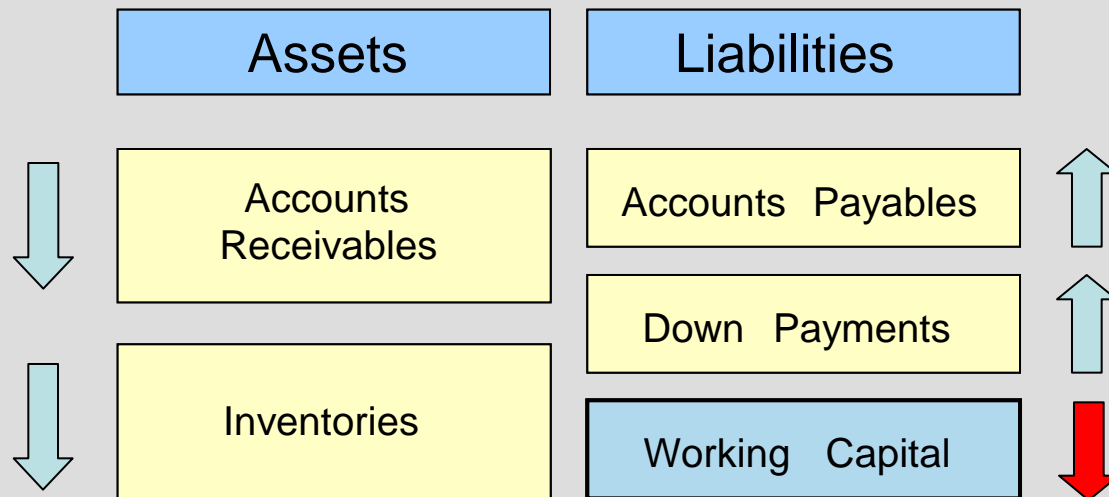
Agenda

- Giesecke & Devrient als mittelständischer Konzern
- Unternehmenssteuerung bei Giesecke & Devrient
- Die wachsende Bedeutung der finanziellen Steuerung
- Die Steuerung der Innenfinanzierung – Working-Capital-Programm als Kernelement
- Die Steuerung der Fremdfinanzierung
- Anforderungen an das Controlling



Kernelemente der Innenfinanzierung bei G&D

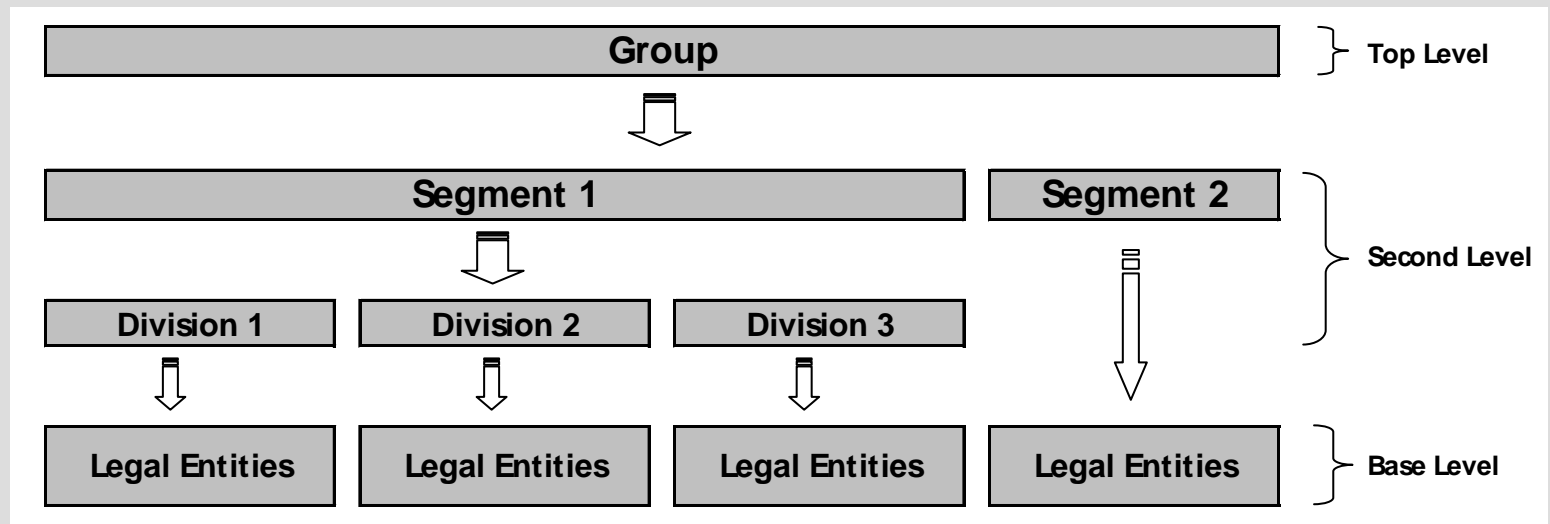
- **Innenfinanzierung = Finanzierung aus eigenem Cashflow**
 - Kernelemente:
 - gutes Betriebsergebnis
 - professionelles, zielgerichtetes Management des Working Capital



Working Capital Programm bei G&D

■ Working Capital Programm umfasste:

- Durchführung einer internen sowie externen Analyse zum Working Capital
- Definition von 100 Maßnahmen zur Optimierung des Working Capital
- Konzernweite Implementierung eines Zielsystems



- Konzernweite Implementierung eines Berichtswesens

Zielsystem zum Working Capital Programm bei G&D

- **Aufbau Zielsystem auf finanzielle Zielkennzahl „Working-Capital-Intensität“**

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

- **Methodik:**

- Kennzahl als rollierende Kennzahl (\emptyset des Working Capitals der letzten 12 Monate im Verhältnis zum Umsatz der letzten 12 Monate)
- Keine Berücksichtigung interner Beziehungen zwischen Tochtergesellschaften

Gewährleistung Stabilität der Zielkennzahl

Vorteil relativer Kennzahl:

Erreichung Zielgröße durch Reduktion Working Capital und/oder erhöhte Umsätze.



Giesecke & Devrient

Agenda

- Giesecke & Devrient als mittelständischer Konzern
- Unternehmenssteuerung bei Giesecke & Devrient
- Die wachsende Bedeutung der finanziellen Steuerung
- Die Steuerung der Innenfinanzierung – Working-Capital-Programm als Kernelement
- Die Steuerung der Fremdfinanzierung
- Anforderungen an das Controlling



Konsortialdarlehen als zentrales Mittel zur Fremdfinanzierung

■ Steuerung der Fremdfinanzierung:

- Vertragliche Vereinbarung: kein Weiterverkauf der Darlehen durch Banken
- Vereinbarung von Covenants:
 - Bilanzstruktur (im engeren Sinne) spielt untergeordnete Rolle
 - Cashflow-orientierte Kenngrößen stehen im Vordergrund:

$$1. \text{ Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Nettofinanzvermögen}}{\text{Ebitda}}$$

$$2. \text{ Zinsdeckung} = \frac{\text{Ebitda}}{\text{Nettozinsaufwand}}$$



Ständige Beobachtung der Covenants, um frühzeitig eine Gefährdung zu erkennen.

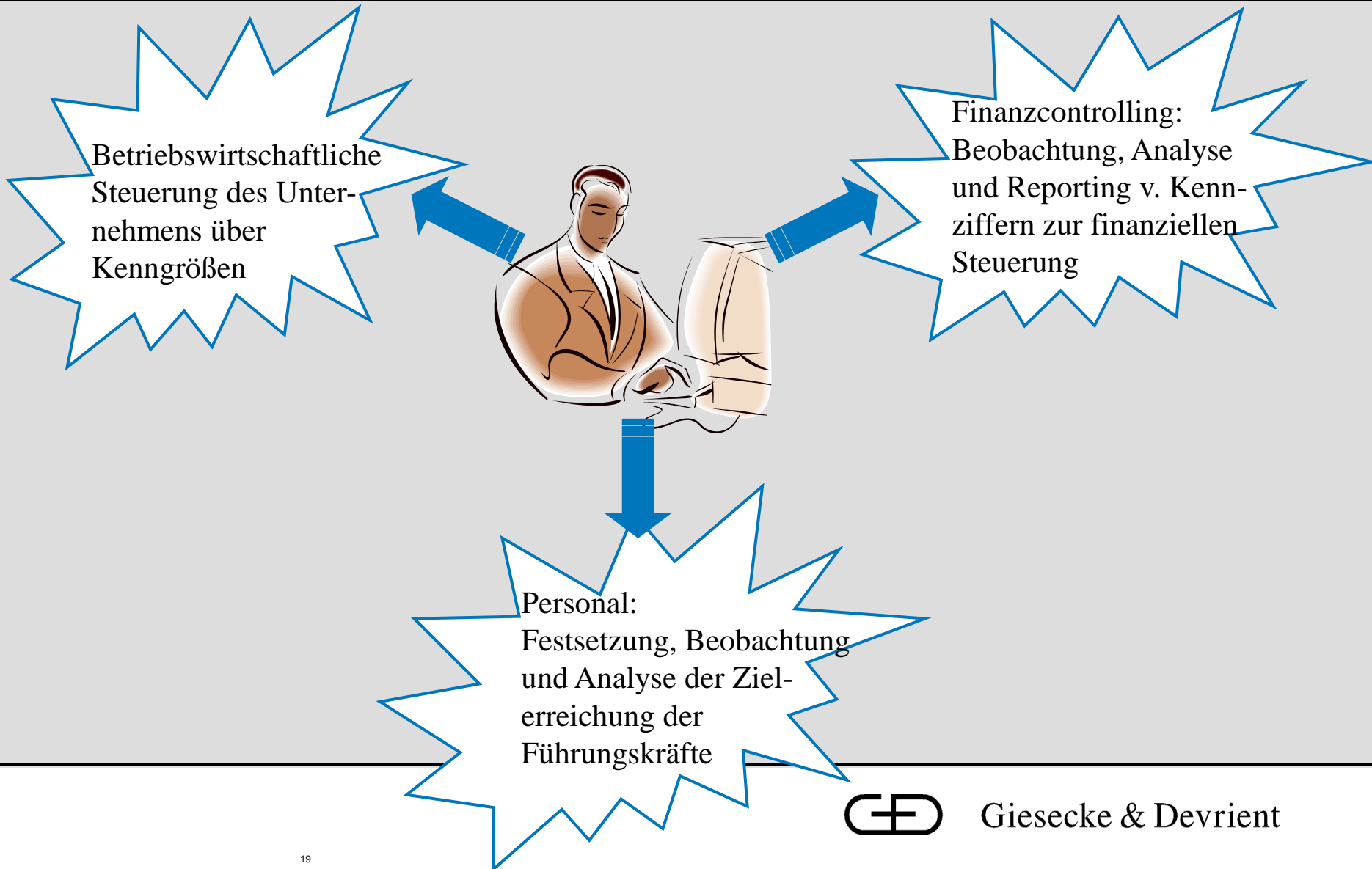


Agenda

- Giesecke & Devrient als mittelständischer Konzern
- Unternehmenssteuerung bei Giesecke & Devrient
- Die wachsende Bedeutung der finanziellen Steuerung
- Die Steuerung der Innenfinanzierung – Working-Capital-Programm als Kernelement
- Die Steuerung der Fremdfinanzierung
- Anforderungen an das Controlling



Controlling als Manager aller wirtschaftlicher Informationen





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

