



Giesecke & Devrient

Globalisierung 2.0 – Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung  
bei einem international tätigen mittelständischen Unternehmen

Dr. Peter Zattler – CFO

25. Stuttgarter Controller Forum 2011



Giesecke & Devrient  
Creating Confidence.

# AGENDA

---

## Globalisierung 2.0

G&D – auf dem Weg zu globalen Strukturen

Gewandelte Anforderungen an die Unternehmenssteuerung

Die Strategie und Umsetzung im Rahmen eines Change Programms

# Globalisierung 2.0

---

- Internationalisierung auch hochqualifizierter Arbeitsbereiche, die bisher als weitgehend verlegungsresistent galten:
  - Software und IT-Dienstleistungen
  - Verwaltungstätigkeiten
  - F&E Leistungen

# Enabler der Globalisierung 2.0 und Folgen

---

## Enabler:

- Moderne Informationstechnologie wie z.B. das Internet, einheitliche Prozesse und hochverfügbare Systeme in allen Standorten

## Folgen:

- Jede Wertschöpfungsstufe kann grundsätzlich an jedem Ort der Welt zu jeder Zeit erbracht werden.
- Mitarbeiter arbeiten in global verteilten Teams in gemeinsamen, zunehmend virtuellen Projekten zusammen.

# AGENDA

---

Globalisierung 2.0

**G&D – auf dem Weg zu globalen Strukturen**

Gewandelte Anforderungen an die Unternehmenssteuerung

Die Strategie und Umsetzung im Rahmen eines Change Programms

# Giesecke & Devrient – vom Wertpapierdrucker zum Hightech-Lösungsanbieter

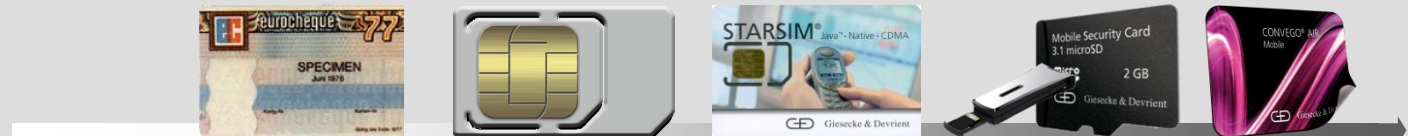
Server Software und Services



Government Solutions



Karten für Zahlungsverkehr und Telekommunikation



Banknotenbearbeitung



Banknoten- und Sicherheitspapier



Banknoten- und Sicherheitsdruck

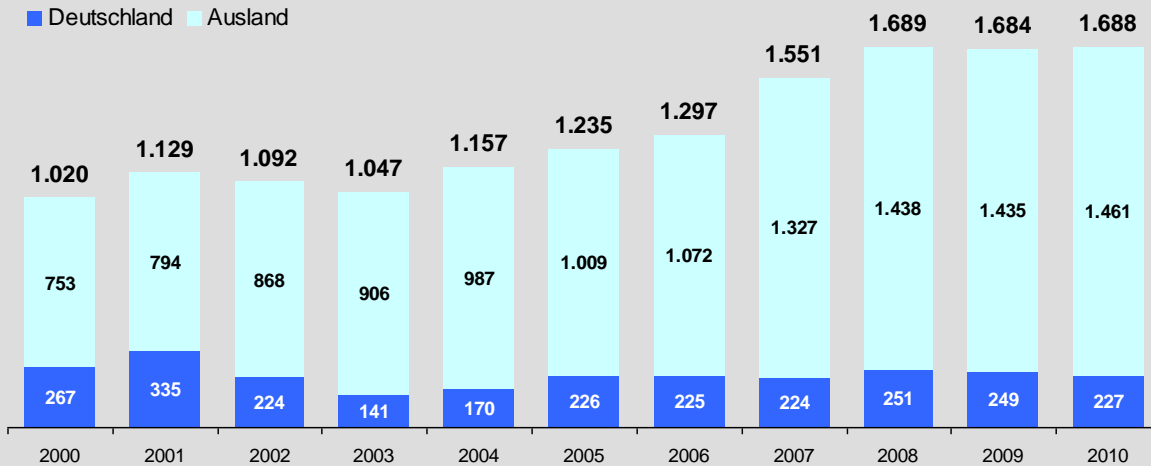


1852

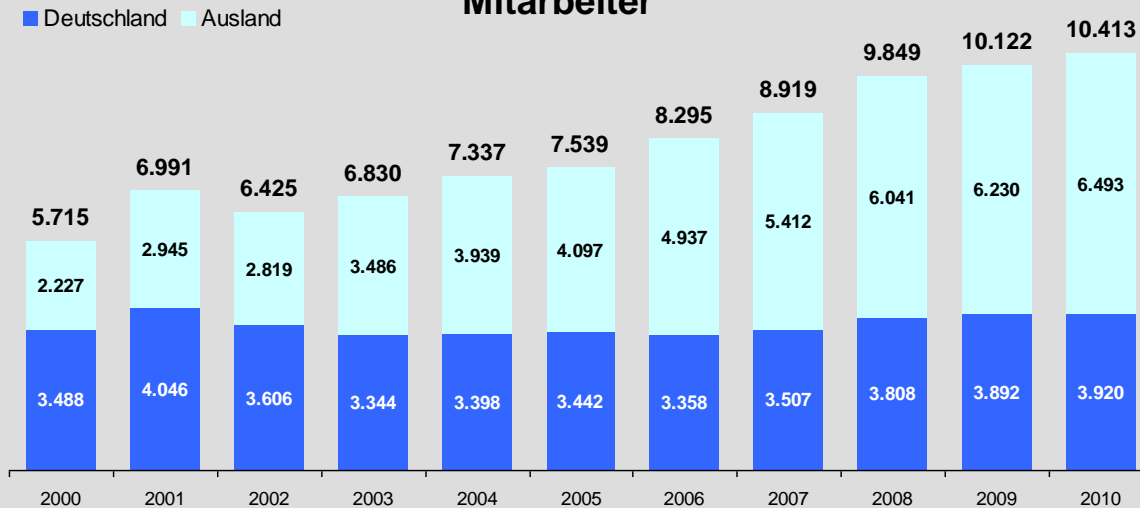
2010

# G&D ist in den letzten 10 Jahren international sehr stark gewachsen

Umsatz in Mio. €



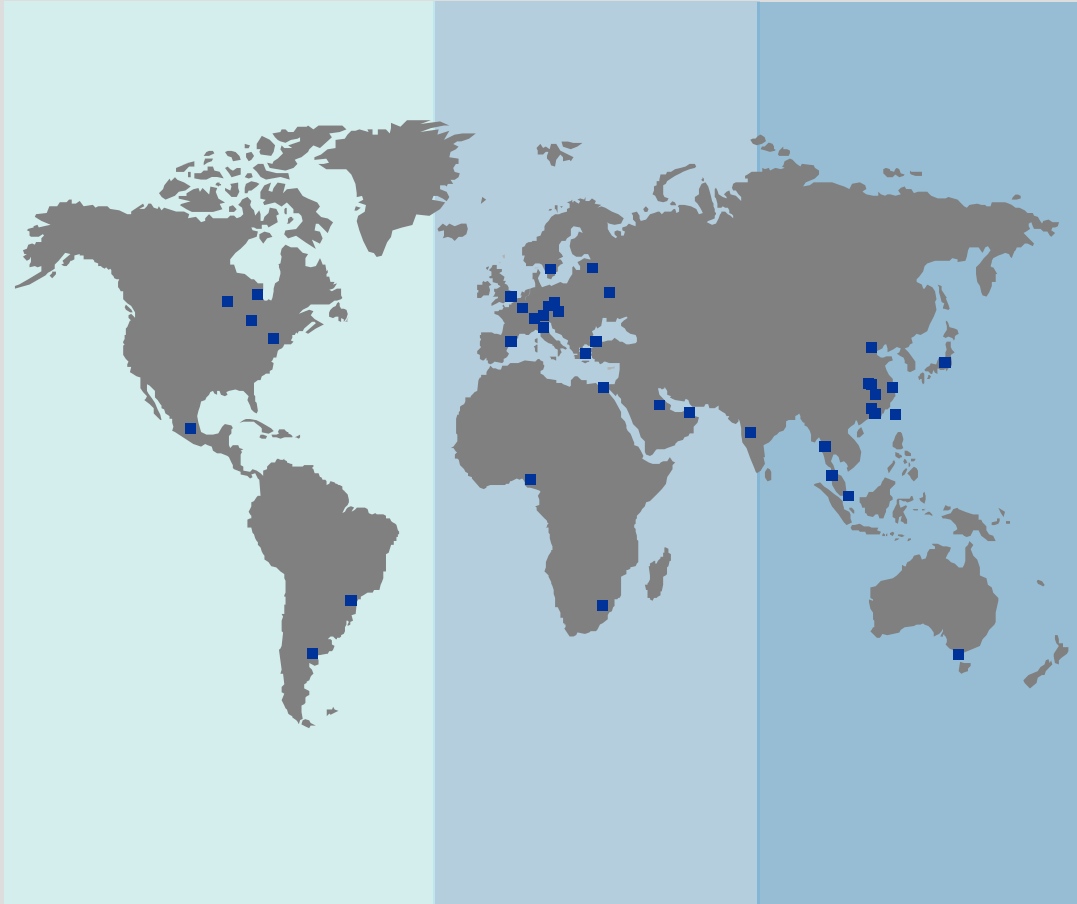
Mitarbeiter



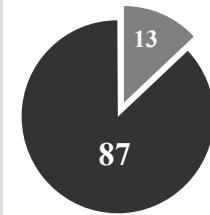
- Starkes Wachstum bei Umsatz und Mitarbeitern – vor allem im Ausland
- Zunehmende Komplexität in der weltweit verteilten Zusammenarbeit
- Weltweit verteiltes Know-how durch zunehmende Integration der Kernprozesse (BM, CRM, PLM, SCM, etc.)

# Folge: Ausbau der weltweiten Präsenz

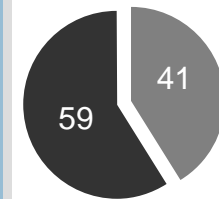
- Belgien • Deutschland • Finnland • Frankreich • Griechenland • Italien • Luxemburg • Russland • Schweden • Slowakische Republik • Spanien • Tschechische Republik • Türkei • Verein. Königreich und Irland
- USA • Kanada • Mexiko
- Argentinien • Brasilien
- Ägypten • Vereinigte Arabische Emirate
- Nigeria • Südafrika
- Australien
- China • Indien • Indonesien • Japan • Korea • Malaysia • Singapur • Thailand



Umsatzsplit  
in % des  
Gesamt-  
umsatzes



2010



1996

■ Deutschland

■ Ausland

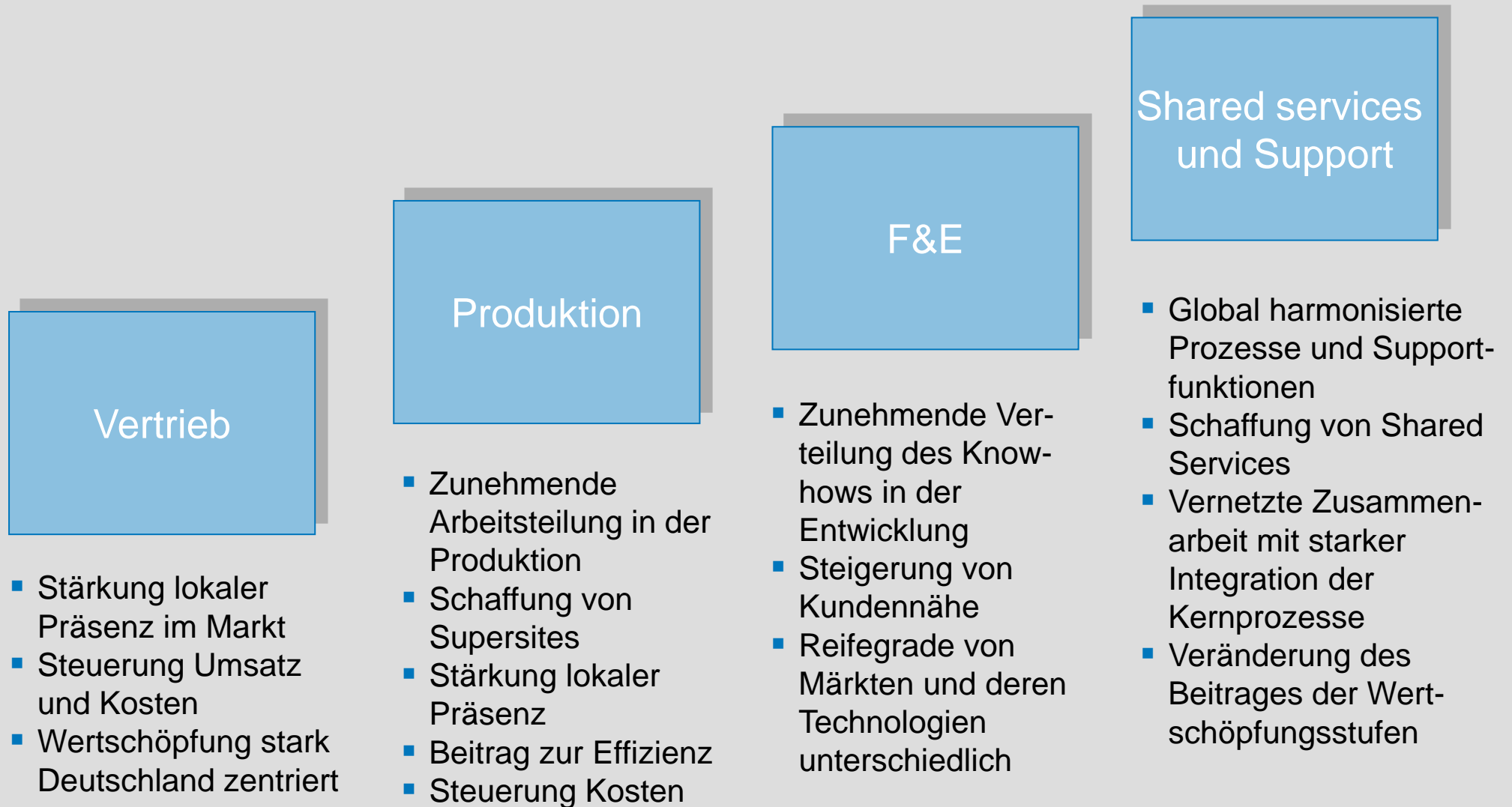
Umsatzverteilung 2010  
Mitarbeiter/innen

Americas 22%  
21%

EMEA 53%  
58%

Asia Pacific 25%  
21%

# Die Wertschöpfungsstufen von G&D wurden in mehreren Stufen von einer Sales-Organisation zu einem weltweiten Modell weiterentwickelt



# AGENDA

---

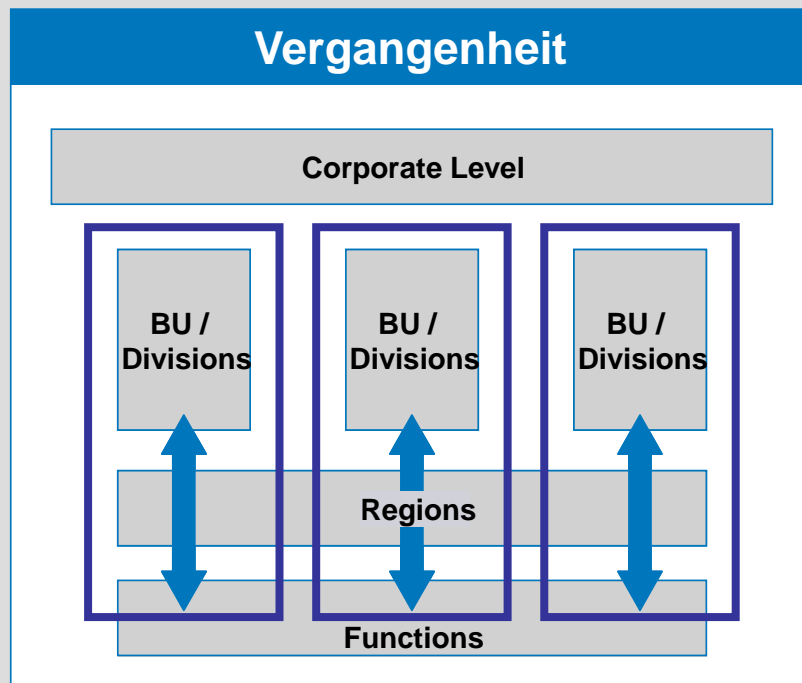
Globalisierung 2.0

G&D – auf dem Weg zu globalen Strukturen

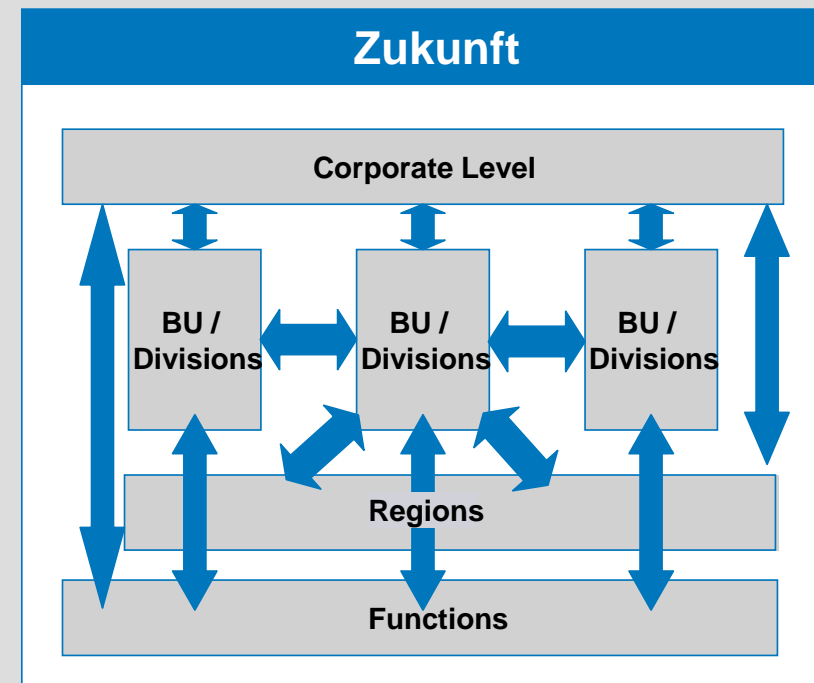
**Gewandelte Anforderungen an die Unternehmenssteuerung**

Die Strategie und Umsetzung im Rahmen eines Change Programms

# Die Entwicklung der Organisation von Geschäftsbereichen zu einer Matrixorganisation stellt neue Anforderungen an die Steuerung

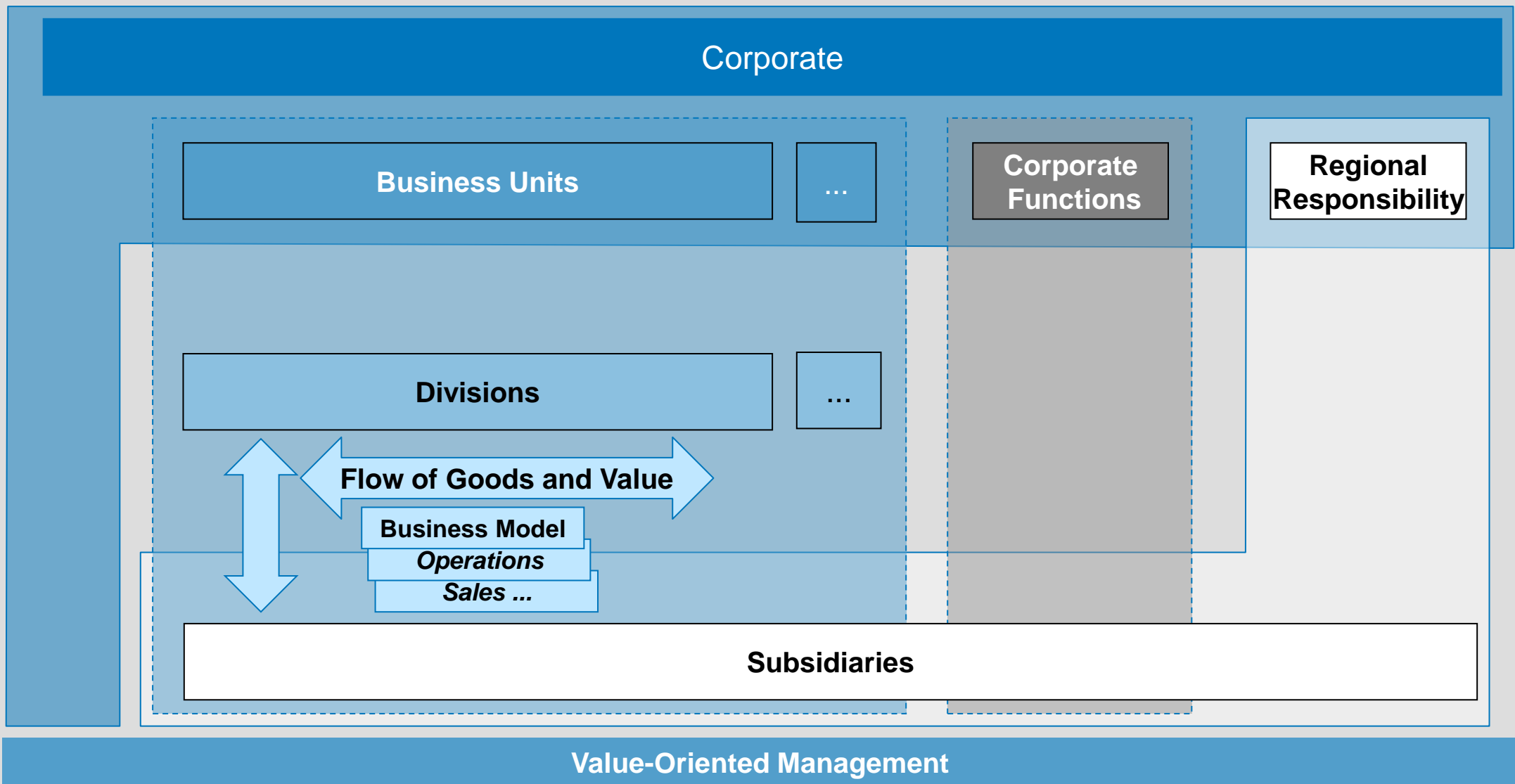


- Separate Strategien und Strategieprozesse der Unternehmensbereiche
- Starke Konzentration auf Ergebnis der jeweiligen Einheit
- Integration durch Corporate Level gering
- Steuerungssystem vorwiegend operativ ausgerichtet

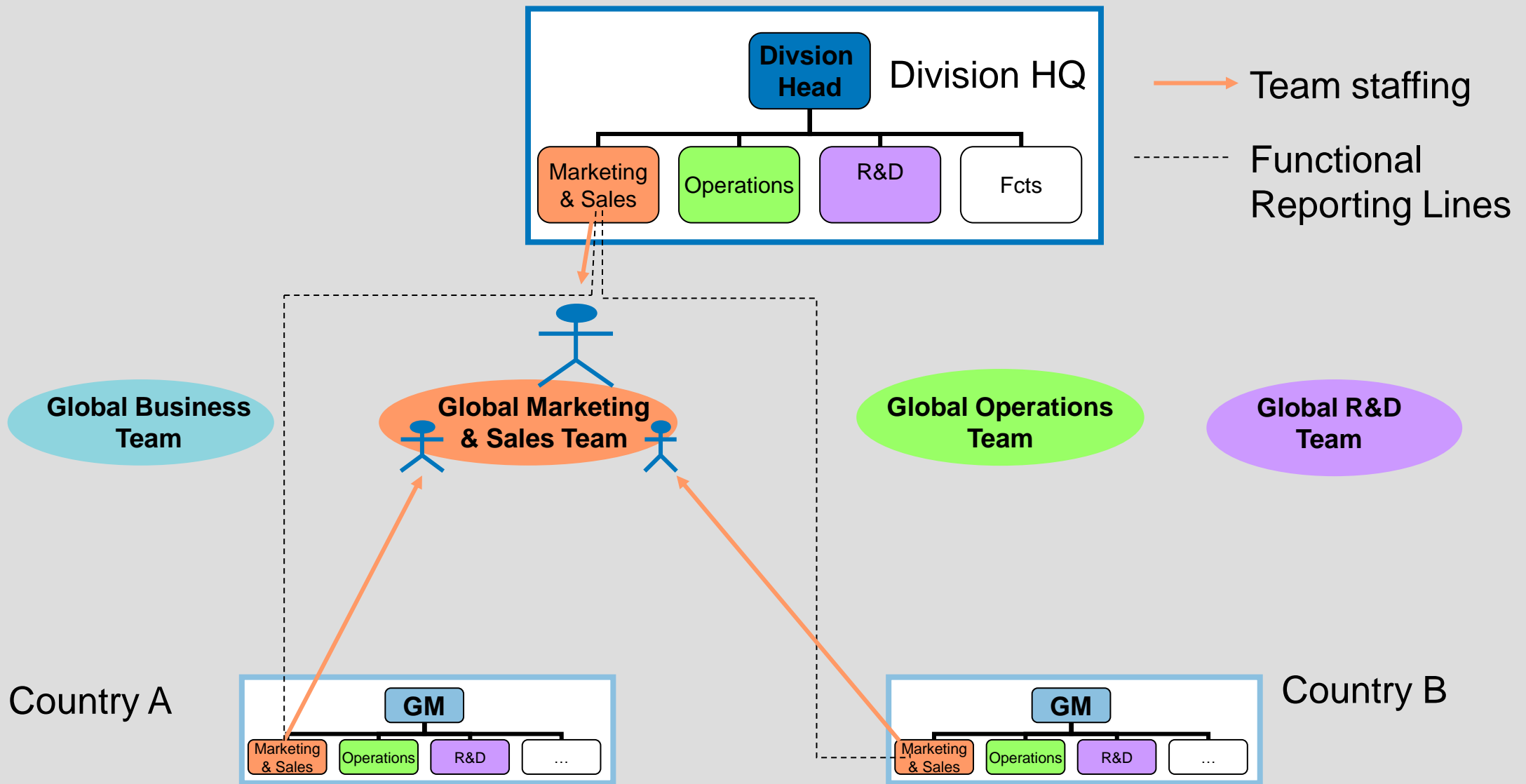


- Strategieprozess in der Gruppe standardisiert
- Stärkung der verteilten Verantwortlichkeiten in der Matrix
- Starker Informationsaustausch zwischen den Einheiten
- Integriertes Portfolio Management und klare Impulse von Corporate
- Konsequente weltweite strategische Steuerung

# Die geänderten Anforderungen an die Rollen und Verantwortlichkeiten wurden durch ein neues “Business Design” für G&D neu definiert



Die globalen Teams werden in ihren jeweiligen Funktionen global verantwortlich, reportet und gesteuert



# AGENDA

---

Globalisierung 2.0

G&D – auf dem Weg zu globalen Strukturen

Gewandelte Anforderungen an die Unternehmenssteuerung

**Die Strategie und Umsetzung im Rahmen eines Change Programms**

# CHANGE verteilt und klärt Aufgaben, Verantwortlichkeiten neu – Harmonisierung von Prozessen und Standard-IT

1

## Neues Steuerungsmodell

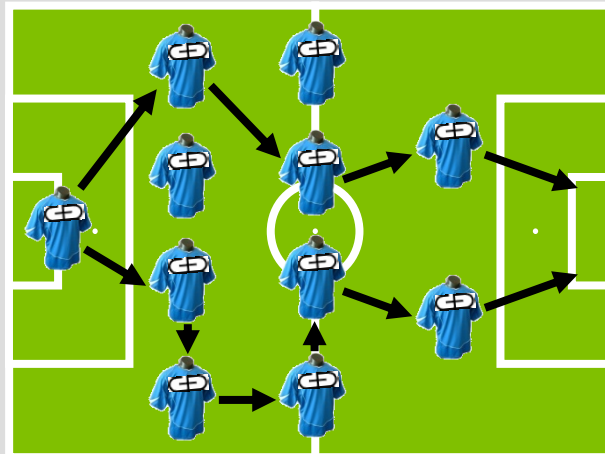
- In der Vergangenheit wurden **vergleichbare Geschäftsvorfälle** in vielen Teilen des Konzerns **unterschiedlich prozessiert** – Erhöhte Workload und Ineffizienzen als Ergebnis
- Definition von **klaren Verantwortlichkeiten** in unserer weltweiten Organisation — Start bei MDs und Divisionsleitern



2

## Harmonisierte Prozesse

- Bisher waren die **Prozesse heterogen** – Folge hohe Prozesskosten und Intransparenz
- Definition von optimierten und **harmonisierten Business Prozessen für die gesamte G&D** Wertschöpfungskette (wo sinnvoll - differenziert wo zwingend notwendig)



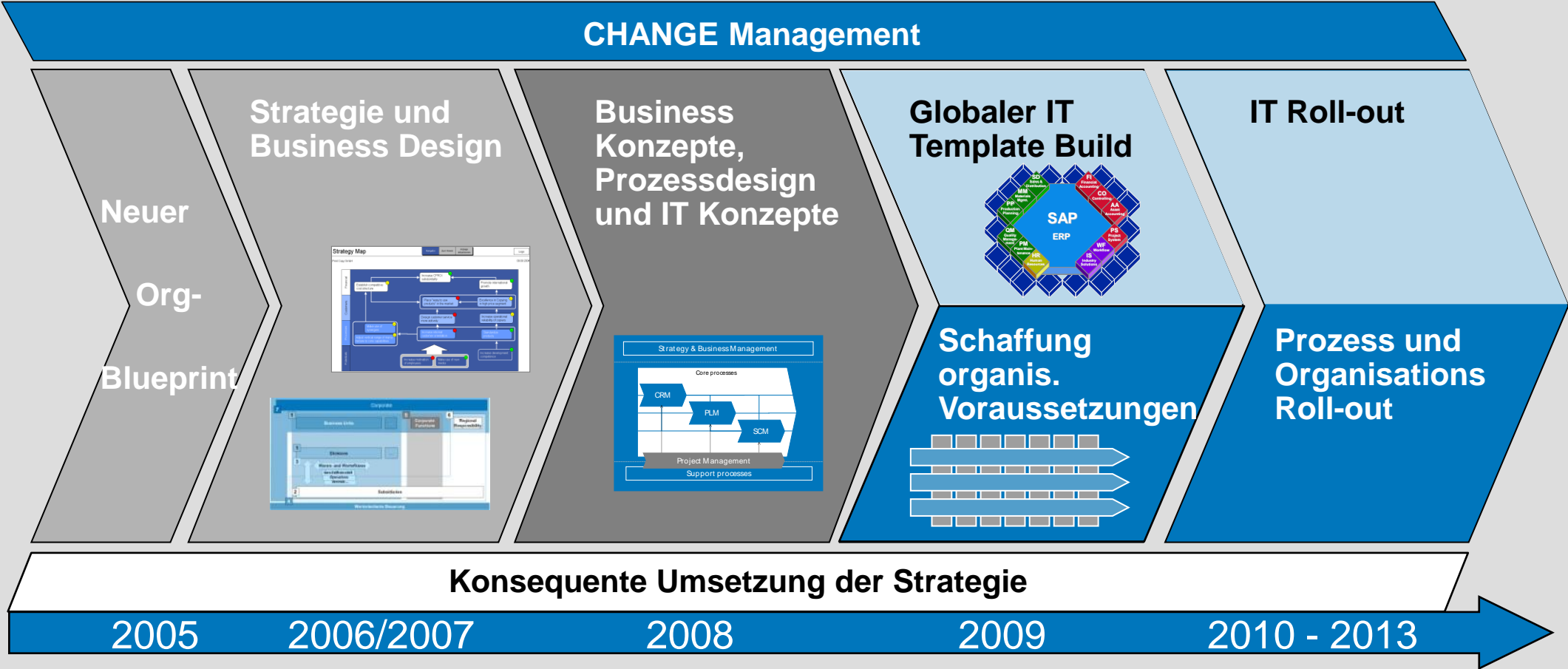
3

## Standardisierte und skalierbare IT Systeme

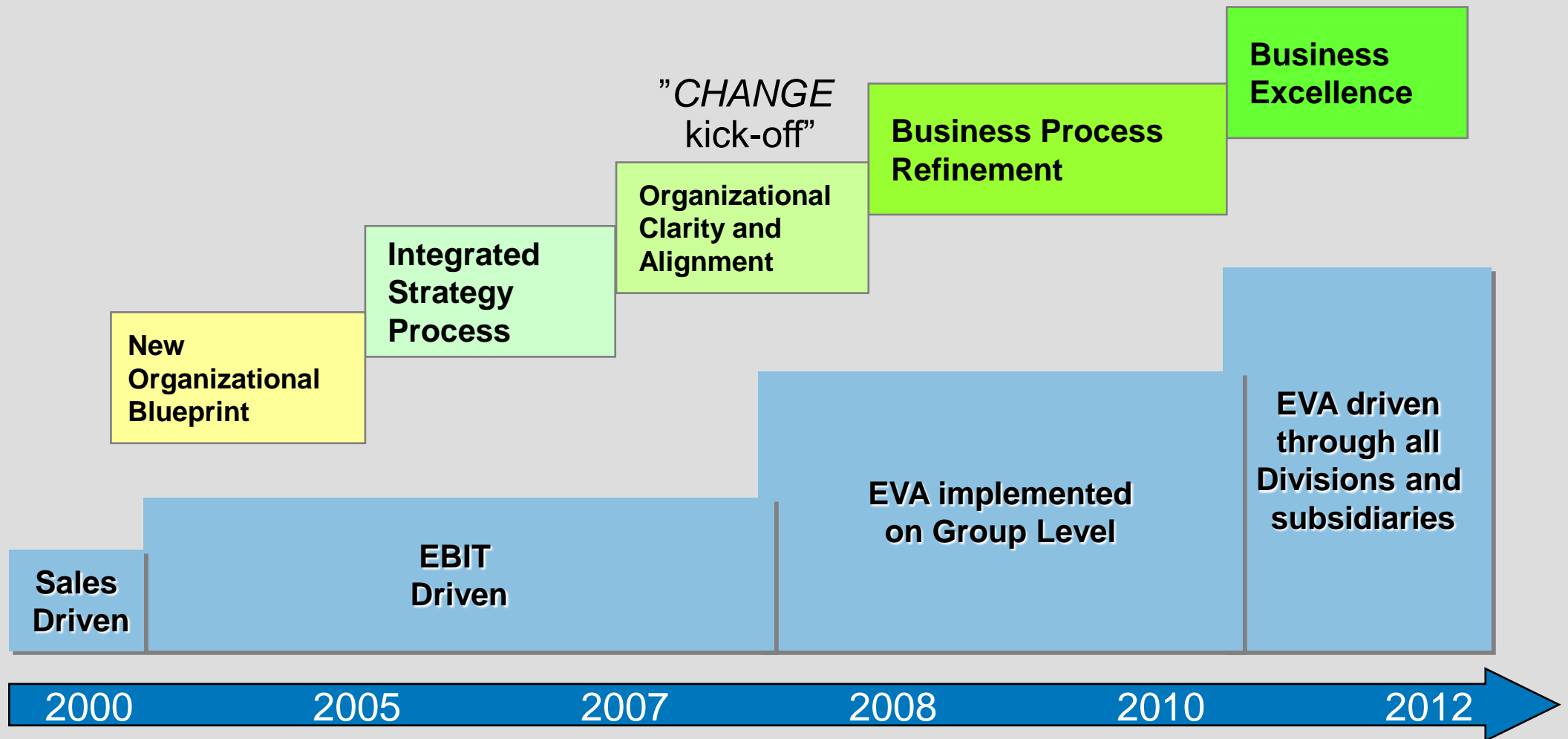
- Bisher wurden die heterogenen Prozesse durch **nicht konsolidierbare IT Systeme** unterstützt – **hohe Supportkosten, Intransparenz und Inflexibilität**
- Implementierung **einheitlicher Prozess-, Technik-, und IT-Standards** – Maximierung des Know-hows von IT und Business für den gesamten Konzern



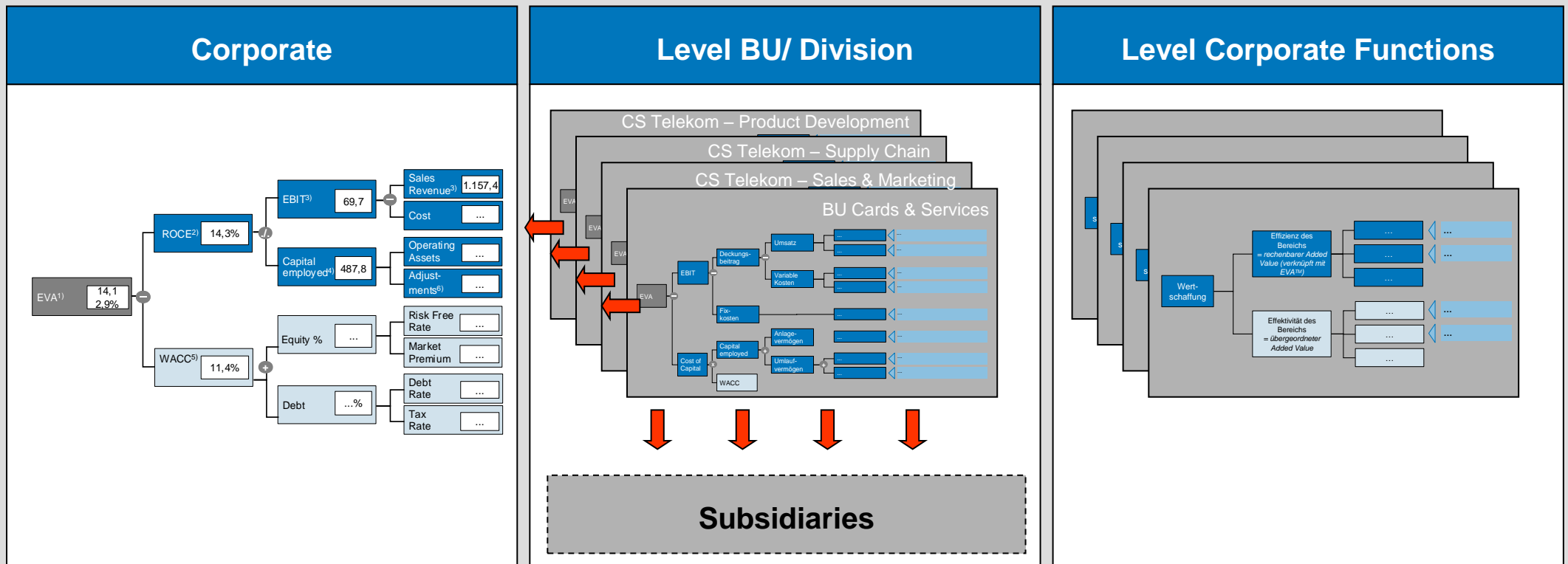
# Die Umsetzung von CHANGE ist konsequent darauf ausgerichtet Business Nutzen durch Prozesse und IT zu erreichen



# Die neue Steuerungslogik wurde und wird systematisch in mehreren Schritten umgesetzt



# G&D wird mit dem EVA Konzept alle Ebenen im Konzern steuern – Gesamtunternehmen, Divisionen, Tochtergesellschaften und Corporate Functions

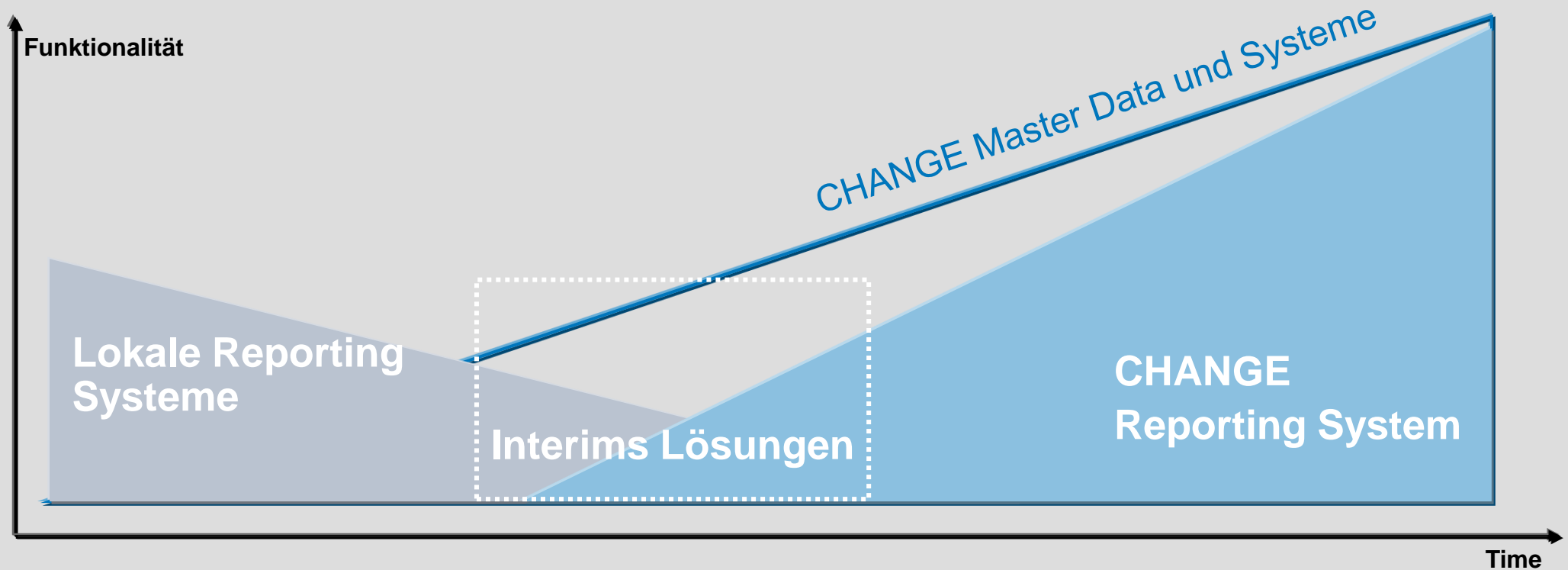


- Design eines Werttreiberbaumes für Gesamt G&D
- EVA auf Unternehmensebenen ist berechnet als die Summe aller EVAs auf Divisionsebenen

- Ein Werttreiberbaum je Business Unit
- Mehrere Werttreiberbäume je Division (nach Funktionen)
- Ein Werttreiberbaum je Tochtergesellschaft

- Ein Werttreiberbaum je Corporate Function
- Werttreiberbaum zeigt Effizienz und Effektivität

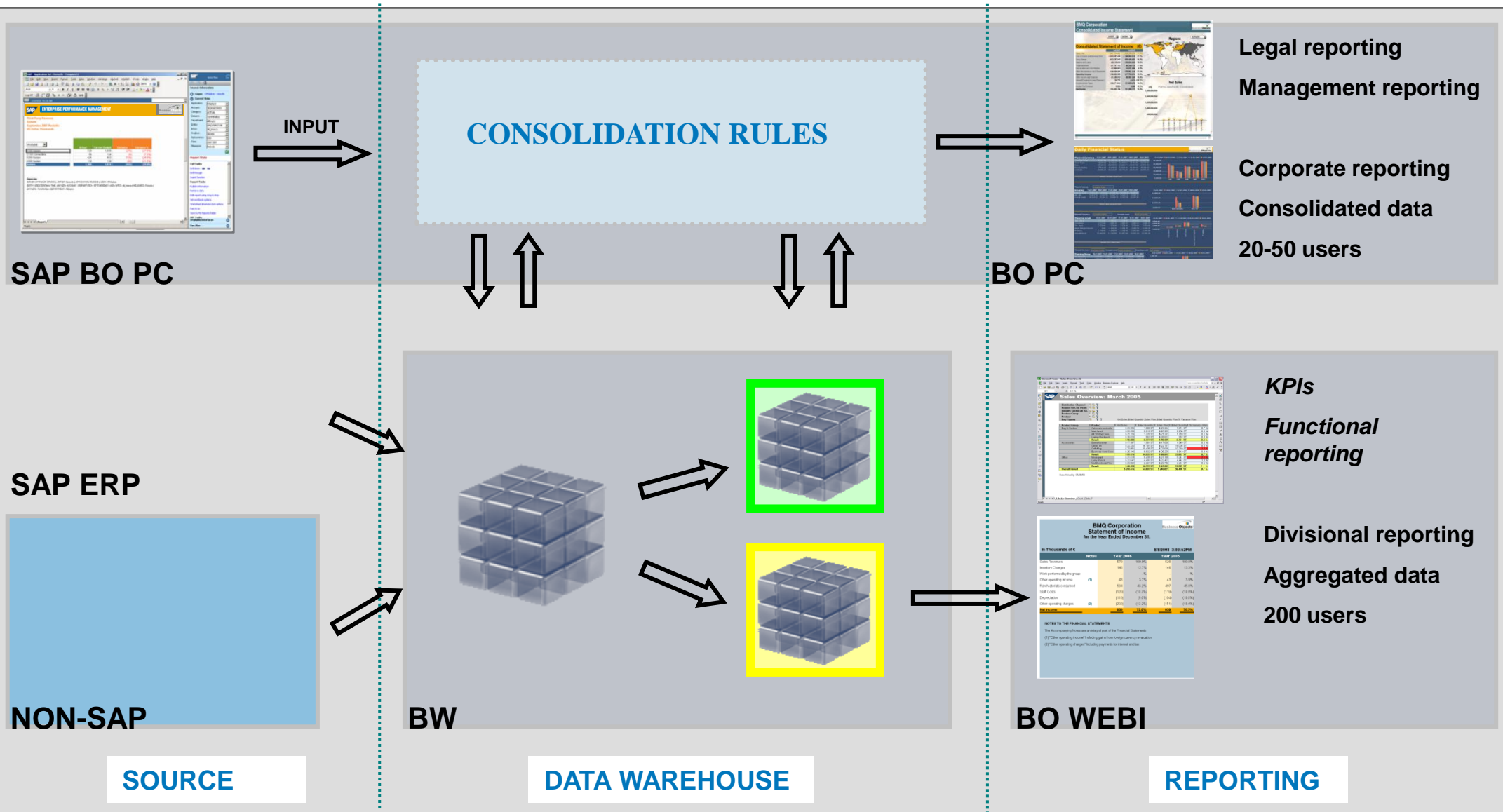
# Die Reporting Strategie unterstützt das neue Steuerungskonzept – Umsetzung im Rahmen von CHANGE



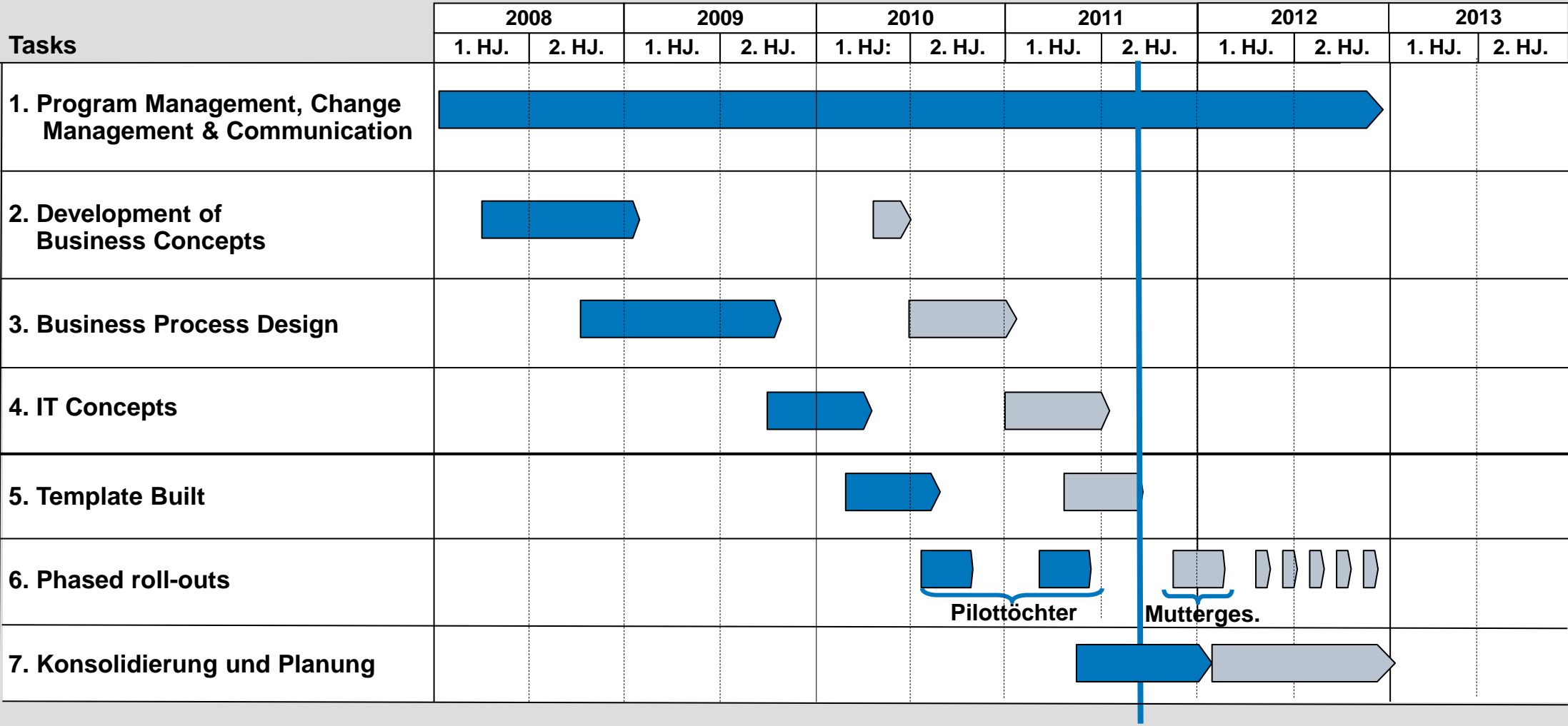
Das Reporting System in CHANGE ist der "single point of truth"

- alle CHANGE Reporting Daten kommen aus den CHANGE Systemen
- Ausnahmen werden ausschließlich als Interimslösungen akzeptiert
- Konsequente Orientierung am "Good-practice" und Konzernstandard

# Zentrale Daten- und Systemarchitektur



# Ein Projekt wie CHANGE dauert 5 Jahre – vom Konzept bis zur erfolgreichen Implementierung



# Lessons Learned aus der bisherigen Umsetzung

- Entwicklung einer integrierten Gesamtarchitektur aus Prozessen und Systemen – Top-down – notwendig
- Durchsetzung eines „echten“ CHANGE nur mit höchster Priorität von Top-Management und nahtloser Umsetzung durch alle Führungsebenen
- Konsequente Schaffung eines Konzernstandards auf Basis von „Good-practice“ und Industriestandards (80:20 Regel)
- Frühzeitige Umsetzung in Pilotanwendungen sehr hilfreich
- Bei einigen Themen Engpässe bei Wissensträgern erkennen und managen
- Vermeidung von Komplexität, wo möglich (→ Kostentreiber!)

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit.

