Case Study

Interim Integration Manager für PMI bei Giesecke & Devrient (Anbieter von Bankentechnologie)

Bridge imp
interim management professionals

Unser Kunde: Giesecke & Devrient GmbH

Branche:	Internationaler Anbieter von Bankentechnologie
Mitarbeiter:	ca. 10.500
Umsatz:	1,7 Mrd. € (im Geschäftsjahr 2010)
Produkte:	Herstellung und Bearbeitung von Banknoten, Sicherheitsdokumenten und Ausweissystemen sowie chipkartenbasierten Lösungen
Einsatzort:	München (Bayern)
Interim Manager:	Klaus P. Zuber
Einsatzdauer:	8 Monate

Giesecke & Devrient
Creating Confidence.

Kurzbeschreibung

Giesecke & Devrient (G&D) ist ein international führender Technologiekonzern mit Hauptsitz in München. Das 1852 gegründete Unternehmen gehört in seinen Märkten zu den weltweiten Markt- und Innovationsführern bei der Herstellung und Bearbeitung von Banknoten und Banknotenpapieren, von Sicherheitsdokumenten und Ausweissystemen sowie bei chipkartenbasierten Lösungen. Als Komplettanbieter von mobilen Sicherheitsanwendungen entwickelt und vertreibt G&D Hardware, Software und Dienstleistungen für Banken, Mobilnetzbetreiber, Öffentlicher Personennahverkehr sowie Unternehmen und OEM.

Die Zukunft gestalten – so lautet das Motto von G&D. Daher genießen Forschung und Entwicklung im Konzern einen hohen Stellenwert. Als Hightech-Unternehmen investiert G&D fortlaufend in diesen Bereich. Dabei achtet man auf Synergien und nutzt sie konsequent. Die Produkte bauen aufeinander auf, ergänzen sich gegenseitig und machen das Unternehmen unabhängiger von Konjunktureinflüssen. Dabei achtet G&D streng auf umweltfreundliche Herstellungsverfahren.

Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Bereits im Jahre 2009 trug sich Giesecke & Devrient mit dem Gedanken, gemeinsam mit einer anderen Technologiefirma die gemeinsamen Kompetenzen bei der Automatisierung des Bargeldkreislaufs zusammen zu legen und künftig enger zusammenzuarbeiten. Intensive und langandauernde Vertragsverhandlungen folgten. Anfang 2011 bündelten schließlich beide Unternehmen ihre Aktivitäten in einem Joint Venture.

Um diesen Prozess reibungslos gestalten zu können, entschied sich G&D für die Mandatierung eines Interim Managers, der die Phase nach den Vertragsverhandlungen – die Post Merger Integration Phase – sowohl fachlich als auch menschlich begleiten und die Herstellung der operativen Funktionsfähigkeit des Joint Ventures inklusive Projektmanagement gewährleisten sollte. Mit Klaus P. Zuber, der als PMI-Manager über einen großen Erfahrungsschatz just in diesem Bereich verfügt, konnte Bridge imp diese Position ideal besetzen.

Bridge imp
interim management professionals

Interview Kunde: Ralf Wintergerst

Group Senior Vice President Giesecke & Devrient

>> Herr Zuber passte von seiner Persönlichkeit her gut zu unserem Unternehmen. Seine zupackende, pragmatische und offene Art haben wir sehr geschätzt. <<

>> Herr Wintergerst, warum haben Sie sich entschieden, einen Interim Manager zu engagieren? <<

Akquisitionsgeschäft, wie hier in diesem Fall das Joint Venture, ist für Giesecke & Devrient kein alltägliches Business, wir generieren unser Wachstum in der Regel aus dem Kerngeschäft heraus. Insofern gab es für die anstehende Post Merger Integration keine ausreichenden internen Ressourcen, die das doch sehr spezielle Thema hätten adäquat begleiten können.

>> Welche Anforderungen stellten Sie an den Interim Manager?<<

Wichtig war, dass er über ausreichend Erfahrung im Bereich PMI verfügte und das notwendige fachliche Know-how vorhanden war. Insbesondere im Bereich der Finanzen und des Rechnungswesen sowie im Bereich IT, denn die Zusammenführung der IT-Systeme ist eine komplexe Herausforderung eines jeden Mergers. Neben diesen harten Auswahlkriterien waren die Soft Skills sehr entscheidend: Der Interim Manager sollte dank seiner Seniorität und durch sein Auftreten die Leute motivieren und mitnehmen können.

>> Was hat Sie davon überzeugt, Herrn Zuber zu engagieren?<<

Herr Zuber erfüllte alle unsere Voraussetzungen, brachte sowohl das notwendige Wissen als auch die Erfahrung mit. Darüber hinaus passte er von seiner Persönlichkeit her sehr gut zu unserem Unternehmen. Er ist ganz einfach ein netter Typ.

>> Was haben Sie an der Arbeit Herrn Zubers besonders geschätzt?<<

Seine zupackende, pragmatische und offene Art. Herr Zuber ist persönlich auf alle Mitarbeiter und Projektbeteiligten zugegangen, er hat sie zu einem Team zu sammengeführt und motiviert. Dabei hatte er stets den Überblick über das große Ganze, war in der Lage, sowohl Aufgaben sinnvoll zu deligieren, als auch sprichwörtlich die Ärmel hochzukrempeln und überall dort anzupacken, wo es notwendig war.

>> Was war der größte Erfolg des Interim Managers?

Der größte Erfolg von Herrn Zuber war das konkrete Ergebnis: Gemeinsam mit dem gesamten Team brachte er das Joint Venture zum Stichtag 1.7.2011 zum Laufen, das neue Unternehmen konnte die Geschäfte aufnehmen und eine neue Betriebsstätte in Dornach bei München wurde bezogen.

Nach Abschluss des Mandats wurden dann im Rahmen eines Lessons learned Workshops, den Herr Zuber moderierte, noch einmal der Projektverlauf reflektiert und Befindlichkeiten ausgetauscht.

>> Würden Sie bei Bedarf wieder auf das Instrument Interim Management zurückgreifen? <<

Ja, jederzeit. Wir haben aktuell auch schon wieder einen Interim Manager im Einsatz.

>> Herr Wintergerst, haben Sie vielen Dank für das Gespräch! <<

Bridge imp
interim management professionals

Interview Interim Manager: Klaus P. Zuber

Diplom-Kaufmann, geboren 1955, verheiratet, 2 Kinder

>> International erfahrener CFO mit den Schwerpunkten Finanzen, strategischer Planung & Organisation, vorwiegend für die Branchen IT, Medien und Pharma. Umfangreiche M&A-Erfahrung und erfolgreich abgeschlossene Projekte im Bereich Post Merger Integration (Philipps-Saeco, Virgin-EMI). <<

>> Herr Zuber, was genau hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? <<

Vorrangiges Bestreben war es, das Joint Venture mit Hilfe zielführender Aktionen zum Laufen zu bringen und den Vertragsbedingungen seitens G&D zur Erfüllung zu verhelfen. Darüber hinaus sollte ich den für das Joint Venture verantwortlichen Führungskreis beratend und operativ unterstützen sowie die Mitarbeiter und das Projektteam motivieren, den Prozess entsprechend mitzutragen.

>> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Entscheidend in meinen Augen war, sich zunächst - trotz der Fülle von Einzelbaustellen - auf die tatsächlich machbaren Aktionen zu konzentrieren und diese in Angriff zu nehmen. Ich setzte ein Programmmanagement mit 10-15 Teilprojekten auf, die jeweils mit Mitarbeitern beider Vertragspartner besetzt wurden (gemischte Teams). Eine der Aufgaben war es, für die G&D-Entwicklungsmannschaft, die in die neue Firma wechseln sollte, eine neue Betriebsstätte im Großraum München zu planen, auszubauen und rechtzeitg bezugsfertig zu machen.

Man muss wissen, dass bei Giesecke & Devrient in der Regel immer nach der 100%-Lösung gesucht wird, die aber oftmals zu viel Zeit beansprucht. Ich habe versucht, die Führungsmannschaft zu überzeugen, dass 80%-Lösungen in diesem Fall zielführender sein können. Unternehmensstrategische Vorgaben konnten somit schneller in konkrete Aktionen und Ergebnisse umgesetzt werden. Durch entsprechendes Priorisieren konnten die vorhandenen Ressourcen optimal eingesetzt werden und alle anstehenden Aktivitäten schlussendlich erfolgreich gemeistern werden.

Das ist in meinen Augen der große Vorteil eines Interim Managers: Da er keinerlei Karriereambitionen im Unternehmen verfolgt oder unternehmspolitische Rücksichten nehmen muss, kann er sich einzig und allein dem Projekterfolg widmen und diesen dank eines unverstellten, objektiven Blicks von außen oft auch zielgerichteter vorantreiben.

>> Wo lag die Herausforderung in diesem Mandat? <<

Die größte Herausforderung war meiner Ansicht nach die Tatsache, dass drei Firmen - Giesecke & Devrient, deren Vertragspartner sowie die Schweizer Tochterfirma - unter einen Hut gebracht werden mussten. Auch wenn keine Sprachbarrieren vorhanden waren, so gab es doch unterschiedliche Unternehmenskulturen und völlig verschiedene Führungsstile, die es zu integrieren galt.

>> Welchen konkreten Nutzen haben Sie für Ihren Kunden bewirkt? <<

Zum 01.07.2011 waren alle Vorbedingungen erfüllt und der Joint Venture-Vertrag trat in die Kraft. Die Entwicklungsmannschaft von G&D ist zum 01.08.2011 in die neue Betriebsstätte nach Dornach umgezogen. Auch die IT und SAP laufen mittlerweile reibungslos. Die Mitarbeiter konnten vom Sinn des Joint Ventures überzeugt werden und sehen nun die enorme Chance und das Marktpotenzial des neuen Unternehmens. Sie kommen seither mehr und mehr aus der Reserve und wollen sich einbringen. Das Vertrauen wächst zusehends.

>> Herr Zuber, haben Sie vielen Dank für das Gespräch! <<

Bridge imp
interim management professionals

Über Bridge imp

Unser Unternehmen vermittelt branchenunabhängig und überregional Interim Manager für exekutive Aufgaben in mittelständische Unternehmen und Konzerne. Wir überbrücken temporäre Personalengpässe bei unseren Auftraggebern und unterstützen sie bei strategisch wichtigen Aufgabenstellungen wie Unternehmenswachstum, Innovation, Sonderprojekte und Internationalisierung.

Unser Dienstleistungsversprechen:

Geschwindigkeit Unser Ziel ist es, Ihnen binnen 24 Stunden ein erstes Angebot zu unterbreiten.

Passgenauigkeit Wir arbeiten nur mit Kandidaten zusammen, die uns bei einem persönlichen Kennenlernen und kraft ihrer bisherigen Referenzen von sich überzeugen konnten. Daraus präsentieren wir Ihnen nur diejenigen Kandidaten, die Ihr Anforderungsprofil uneingeschränkt erfüllen.

Flexibilität Vor Arbeitsantritt eines Kandidaten entstehen Ihnen keinerlei Vorlaufkosten. Während des Mandats gewähren wir Ihnen eine Kündigungsfrist von nur einem Tag.

Professionalität Unser Anspruch ist höchste Qualität – sowohl hinsichtlich der Arbeit des eingesetzten Managers als auch unserer intensiven, branchenüberdurchschnittlichen Projektbegleitung.

Mehr über Bridge imp und unsere Expertise erfahren Sie unter:

fon +49 89 32 49 22 - 0
info@bridge-imp.com

Interim Management –
Die Kunst, Brücken zu bauen.

Bridge imp GmbH
Bavariafilmplatz 8
82031 Grünwald bei München

fon +49 89 32 49 22 - 0
fax +49 89 32 49 22 - 99

info@bridge-imp.com
www.bridge-imp.com