



Andere kennen viele.  
Wir kennen  
die Richtigen!

## CASE STUDY

### **Interim Projekt Manager für den Aufbau eines F&E-Standorts in Indien für die Giesecke & Devrient GmbH**



Giesecke & Devrient  
Creating Confidence.

UNSER KUNDE

## Giesecke & Devrient GmbH

Branche:	Internationaler Anbieter von Bankentechnologie
Mitarbeiter:	ca. 10.500
Umsatz:	1,7 Mrd. €
Produkte:	Herstellung und Bearbeitung von Banknoten, Sicherheitsdokumenten, Ausweissystemen sowie chipkartenbasierten Lösungen
Einsatzort:	München (Bayern) und Gurgaon (bei Neu Delhi, Indien)
Einsatzdauer:	12 Monate
Interim Manager:	Ram Malhotra



### 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 Banknotenzapfmaschinen, 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, öffentlichen Personennahverkehr sowie Unternehmen und OEMs.

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 Konjunktoreinflüssen. Dabei achtet G&D streng auf umweltfreundliche Herstellungsverfahren.

### Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Giesecke & Devrient gehört neben anderen Produktsegmenten zu den weltweiten Markt- und Innovationsführern für hochtechnisierte Banknotenbearbeitungsmaschinen. Für diesen Bereich gilt eine klare Wachstumsstrategie, die unter anderem auch einen Ausbau der R&D-Kapazitäten für die Entwicklung neuer Produkte vorsieht. Da G&D als globales Unternehmen aufgestellt ist, als solches weltweit agiert und Indien ein wichtiger Absatzmarkt in diesem Produktsegment ist, plante G&D den Aufbau eines F&E-Zentrums vor Ort, das künftig einen Teil der Maschinen entwickeln und produzieren sollte.

Für die Erstellung eines Konzepts sowie die sich daran anschließende Phase der Umsetzung entschied sich das Unternehmen für die Unterstützung durch einen Interim Manager. Mit Ram Malhotra, einem indischen Landsmann mit umfangreicher Erfahrung im Aufbau von Entwicklungsstandorten und produzierenden Niederlassungen in Asien im Auftrag europäischer Unternehmen, konnte Bridge imp genau die passende Persönlichkeit für diese Aufgabe vermitteln.



## Interview Kunde: Dr. Anton Stölzle



Group Vice President Research & Development, G&D

>> Herr Malhotra passte von seiner Erfahrung im Umfeld multinationaler Unternehmensstrukturen und von seiner Persönlichkeit her gut zu unserer Aufgabenstellung und zu unserem Unternehmen. Sein Urteilsvermögen und seine Durchsetzungskraft waren ein wichtiger Bestandteil des Erfolgs. <<

>> **Herr Dr. Stölzle, warum haben Sie sich entschieden, einen Interim Manager zu engagieren?** <<

Der Aufbau eines neuen F&E-Standorts in Indien erforderte landesspezifische Kenntnisse, die wir innerhalb unserer Organisation nicht zur Verfügung hatten. Wir suchten daher eine externe Führungskraft, mit der wir diese Lücke kompetent füllen konnten und gleichzeitig spezifische kulturelle Aspekte kennenlernen durften.

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

Wir legten großen Wert auf Erfahrung und Kompetenz in allen Bereichen, die für die Aufgabenstellung relevant waren. Darüber hinaus musste der Manager die Fähigkeit haben, Themen zu strukturieren und an den richtigen Stellen zu kommunizieren.

Es galt, uns u. a. bei der Wahl des geeigneten Standorts zu beraten, Bewerbungsgespräche zu organisieren und zu begleiten oder den Kontakt zu lokalen Personalberatern herzustellen.

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

Herr Malhotra hat sehr viel Erfahrung beim Aufbau von neuen Entwicklungsstandorten in Asien sowie das erforderliche technische Wissen.

Als gebürtiger Inder verfügt er zudem über den erforderlichen kulturellen Hintergrund, er kennt das Land und die Leute sowie die dort herrschenden Geschäftsgebaren und Denkstrukturen. Nicht zuletzt verfügt er über ein gutes Urteilsvermögen und konnte daher eine hervorragende Mannschaft für den neuen Standort rekrutieren.

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

Seine Fähigkeit, in kürzester Zeit Netzwerke aufzubauen und diese dann entsprechend zu nutzen. Dies gelang ihm sowohl hier in München als auch in Indien.

>> **Was war der größte Erfolg des Interim Managers?** <<

Der größte Erfolg von Herrn Malhotra war die genaue Umsetzung unserer Vision. Der F&E-Standort wurde so umgesetzt, wie wir ihn geplant hatten. Und das noch dazu in kürzester Zeit, innerhalb von nur einem Jahr. Darüber hinaus konnten wir mit seiner Hilfe die kritischen Positionen mit kompetenten und erfahrenen indischen Mitarbeitern besetzen, mit denen die Zusammenarbeit völlig reibungslos funktioniert. Aus der indischen und der Münchner Mannschaft hat sich ein engagiertes Team entwickelt.

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

Ja, jederzeit.

>> **Herr Dr. Stölzle, vielen Dank für das Gespräch!** <<

## Interview Interim Manager: Ram Malhotra



Diplom-Ingenieur Maschinenbau, geboren 1949, verheiratet

Profil: gebürtiger Inder mit indischer, holländischer und schweizer Staatsbürgerschaft; umfangreiche Erfahrung als Business und Operations Manager in multinationalen Unternehmen und euro-asiatischen Projekten; erfolgreich in Aufbau, Konsolidierung, Verlagerung oder Schließung von Entwicklungsstandorten und produzierenden Niederlassungen in Asien.

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

Meine Aufgabe war es, ein Konzept für einen F&E-Standort in Indien, das für Giesecke & Devrient ein sehr großer Markt ist, zu entwickeln. Hier sollten hochtechnisierte Maschinen für die Banknotenbearbeitung entwickelt und gebaut werden.

Folgende Fragen galt es zu klären: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt, welche Infrastruktur muss vorhanden sein, welche Mitarbeiter werden benötigt? Im Anschluss daran musste das Konzept zeitnah umgesetzt werden.

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

Giesecke & Devrient ist eine Traditionsfirma, bei der mit definierten Prozessen Projekte abgewickelt werden. Noch mehr als im Tagesgeschäft zählt bei Projekten der vereinbarte Zeitplan. Diesen Zeitplan galt es im Rahmen vieler Gespräche immer wieder durchzusetzen und einzuhalten.

Darüber hinaus mussten die Mitarbeiter in München davon überzeugt werden, dass der neue Standort keine Konkurrenz darstellen würde und niemand um seinen Arbeitsplatz fürchten müsste. Ganz im Gegenteil: Die indischen Mitarbeiter waren auf das Know-how der deutschen Kollegen angewiesen und erhielten in München umfangreiche Schulungen als Vorbereitung auf ihre neue Aufgabe.

### >> Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? <<

Da spielten sicher mehrere Faktoren eine Rolle: Dank meiner indischen Herkunft kenne ich natürlich die indische Mentalität und weiß um die herrschenden Strukturen. Ich kann mich in der indischen Geschäftswelt durchsetzen. Das erfordert auf der einen Seite Durchsetzungsstärke, auf der anderen ein gehöriges

Maß an Diplomatie. Daneben bin ich aber auch mit der deutschen Mentalität vertraut. Das Management in Deutschland hatte eine klare Vorstellung von dem F&E-Zentrum. In Indien gab es jedoch auch deutliche Interessensbekundungen. Diese galt es in Einklang zu bringen.

Weitere Aspekte sind mein technischer Hintergrund und mein Know-how betreffend Kunststoffe, Metalle und Elektronik sowie meine langjährige Erfahrung.

### >> Welchen konkreten Nutzen konnten Sie für Ihren Kunden erreichen? <<

Der neue Entwicklungsstandort wurde erfolgreich umgesetzt und eingeweiht. In Indien ist es mir gelungen, innerhalb von acht Monaten eine wirklich gute Mannschaft zu finden, die untereinander aber auch im Zusammenspiel mit den Münchner Kollegen wunderbar harmoniert. Das Ziel, alle Positionen mit einheimischen, gut ausgebildeten Mitarbeitern zu besetzen, haben wir erreicht.

Auch wenn die deutschen Mitarbeiter zu Anfang vorsichtig waren, ging die Integration sehr schnell und mittlerweile kann man fast von einer „globalen Familie“ sprechen. Das zu erreichen war mit viel Arbeit verbunden, aber der Erfolg hat mir bestätigt, dass sich die Mühe gelohnt hat. Durch die zusätzlichen Kapazitäten in Indien kann G&D seine angestrebten Wachstumsziele verwirklichen.

### >> Herr Malhotra, herzlichen Dank für das Gespräch! <<