

IM GESPRÄCH

Hundertfünfzig Gespräche, dann der Plan

Ralf Wintergerst über den Weg vom Banknotendrucker zum SecurityTech-Konzern

Tiefgang, Magazin des MLI · 2026

Giesecke+Devrient druckt seit 1852 Banknoten — und schützt heute digitale Identitäten, Bezahlvorgänge und die Kommunikation von Regierungen. Ein Gespräch über den Weg dorthin. Gekürzt und sprachlich geglättet.

2015 stand G+D vor einer harten Restrukturierung. Wie sind Sie als frisch ernannter CEO gestartet?

Damals hatten wir die Dinge zu spät angefasst und mussten im Zuge der Restrukturierung zehn Prozent der Mitarbeitenden entlassen. Dann stand ich da und habe mich gefragt: Was machst du jetzt daraus? Danach begann die eigentliche Architekturarbeit — welchen Flügel reißen wir ab, wo investieren wir, was bauen wir komplett neu auf?

Und wie sah der erste Schritt konkret aus?

Ich habe in knapp anderthalb Monaten 150 Gespräche geführt, mit verschiedensten Leuten. Morgens angefangen, abends aufgehört, Notizen gemacht. Danach war das Muster klar: Da räumen wir auf, das lassen wir laufen, da stellen wir das Team neu auf, da überinvestieren wir. Die ersten zwei, drei Jahre haben wir die Firma stabilisiert — vor allem so, dass wir wieder genügend Geld hatten, um nach vorne zu investieren.

Steckte das Wissen für die Transformation schon im Unternehmen?

Ja — aber sehr verteilt, nicht gebündelt und nicht in eine Formel umgewandelt, die man nach vorne anwenden kann. Die Aufgabe war, die Erkenntnisse der Kolleginnen und Kollegen weltweit zu strukturieren. Ich habe ihnen vertraut, dass sie mir sagen, was Sache ist — und ich glaube, man hat mir vertraut. Dann wurde daraus der Aktionsplan, und alle haben mitgezogen.

Sie sprechen davon, Koalitionen zu bilden. Warum ist das entscheidend?

Man muss den Ursprung der Veränderung in sich selbst suchen — aber dann braucht man Begleiter. Führung heißt ja, Geführte zu haben, und die müssen folgen wollen. Dazu braucht es Koalitionen: im Team, mit Kollegen, mit Vorgesetzten. Das und der Blick von oben auf die Muster des Systems — diese zwei Elemente sind die Hauptpunkte, damit man überhaupt Bewegung hinkriegt.

Wie haben Sie sich an neue Geschäftsmodelle herangetraut?

Durch Zukäufe, Venturing, eigene Start-ups — das war alles nicht in unserer Formel. Das haben wir schrittweise aufgebaut: bescheiden, klein, ohne anzugeben. Wenn ein Element funktionierte, hieß das beschleunigen; wenn nicht, sofort korrigieren. Über die kleinen Erfolge kam dann das Selbstbewusstsein. Heute trauen wir uns die Dinge um ein Vielfaches größer zu, weil wir bewiesen haben, dass wir es klein geschafft haben.

Transformation ist niemals ein Big Bang, sondern umfasst viele kleine, kohärente Schritte.

Gab es einen Nordstern?

Ja, den hatten wir nach der Stabilisierungsphase. Unser Ziel waren drei Milliarden Umsatz — damals, bei zwei Milliarden, war das weit weg, aber wir sind dabei geblieben. Plötzlich waren wir bei 2,5, bei 2,7, bei 3 Milliarden. Die Grundbotschaft war: Diese Firma möchte wachsen, investieren und nach vorne gehen. Irgendwann ist sie verstanden worden. Heute sind wir kein Transformationsfall mehr, sondern ein Investitionsfall — und gehen Richtung vier Milliarden.

Was bedeutet die Formel von der Kannibalisierung der eigenen Produkte?

Alles, was wir im traditionellen Portfolio haben — sei es Bargeld, die Bezahlkarte oder das Ausweissystem —, gibt es auch in der digitalen Welt. Wir mussten uns also trauen, genau die Gegenprodukte zu entwickeln: zum physischen Euro den digitalen. Und aus der SIM-Karte die eSIM-Plattform, die haben wir als Erste entwickelt, gemeinsam mit Apple in Kalifornien. Daraus entsteht ein ganz anderes Geschäftsmodell: rein digital. Dafür braucht es eine eigene Mannschaft. Und die haben wir aufgebaut.

Wie machen Sie Ihre Führungskräfte fit für die KI-Transformation?

Lebenslanges Lernen ist heute ein Imperativ. Wir fahren gerade ein großes Führungsprogramm, Ways of Working — und haben es nicht bei den Mitarbeitenden begonnen, sondern beim Topführungsteam. Die Top 10 von G+D setzen sich selbst auf die Schulbank, mit einem Coach, der uns rote oder grüne Karten hochhält, je nachdem, ob wir gut oder weniger gut arbeiten. Ohne dieses unbändige Weiterentwickeln überlebt man in Top-Positionen nicht lange.

Und die deutsche Wirtschaft insgesamt — wie steht sie da?

KI ist bei allen angekommen: Neun von zehn Unternehmen haben sie im Einsatz oder planen es. Aber wir sind verloren in der Regulierung, die wir uns selbst auferlegen. Wer alles kontrollieren will, der fährt zu langsam. Bei der Formel 1 kann man auch nicht Vollgas geben und mit dem anderen Fuß das Bremspedal

drücken. Wir brauchen weniger Bürokratie und mehr Mut zu Risikoinvestitionen. Vielleicht sind wir die Ausnahme, aber meine Gesellschafter erlauben uns mutige Investitionen auch in unsicheren Zeiten.

Zur Person

Zur Person

Dr. Ralf Wintergerst ist seit fast zehn Jahren Vorstandsvorsitzender von Giesecke+Devrient und seit 28 Jahren im Unternehmen. Er ist Präsident des Digitalverbands Bitkom, Vizepräsident des BDI, promovierter Philosoph — die Arbeit verband Kant mit Corporate Governance —, war viermal Deutscher Meister und Europameister im Karate und lehrt an der TU München.

Warum dieses Gespräch hier steht

Drei Sätze aus diesem Gespräch beschreiben genauer, was wir in Transformationen tun, als es unsere eigenen Unterlagen tun.

Er begann mit 150 Gesprächen, nicht mit einem Plan. Und die Begründung ist die entscheidende: Das Wissen lag im Haus, es war nur nicht gebündelt und nicht in eine Formel übersetzt, die man nach vorne anwenden kann. Genau das ist der Unterschied zwischen einer Analyse und einer Diagnose. Eine Analyse sammelt, was da ist. Eine Diagnose entscheidet, was davon zählt. Der Schritt dazwischen lässt sich nicht einkaufen — aber man kann ihn moderieren, und wir tun in unseren Vorhaben nichts anderes, nur mit acht bis zwölf statt hundertfünfzig Gesprächen.

Er hat sich zuerst selbst auf die Schulbank gesetzt. Die Top 10 begannen das Führungsprogramm, nicht die Mitarbeitenden. Wir verlangen in jedem Programm den Zugang zur Ebene über der Zielgruppe und begründen es damit, dass ein Programm sonst die Sprache verbessert und nichts anderes. Wintergerst formuliert es als Selbstverständlichkeit. In der Praxis ist es die Ausnahme.

Und der Nordstern war eine Zahl, die zu weit weg war. Drei Milliarden bei zwei Milliarden Umsatz. Das widerspricht der gängigen Empfehlung, Ziele erreichbar zu setzen — und deckt sich mit unserer Erfahrung: Ein Zielbild muss nicht plausibel sein, es muss eine Richtung erkennbar machen. Die Grundbotschaft war, so sagt er selbst, nicht die Zahl, sondern: Diese Firma möchte wachsen.

Ein Einwand bleibt. Wintergerst beschreibt einen Weg im Rückblick, und Rückblicke sind ordentlicher als das, was tatsächlich geschah. Die zehn Prozent Entlassungen zu Beginn stehen in zwei Sätzen; für die Betroffenen war das die ganze Geschichte. Wer diesen Fall als Vorbild nimmt, sollte beide Teile erzählen.

Im Heft

Das vollständige Gespräch im Magazin

Dieser Beitrag ist die gekürzte Fassung von „Vom Traditionsunternehmen zum SecurityTech-Konzern“ aus **Tiefgang 1/2026**, dem Magazin für Strategie und Führung des MLI.

Im selben Heft: zwei Szenarien der KI-Transformation, die KI-Utilization-Matrix und ein Gespräch mit David Neuhaus über OKR und Taktgefühl.

DIESEN BEITRAG TEILEN

Online lesen, weiterleiten und teilen:

leadership-munich.org/fuehrungswissen-wintergerst.html

Weitere Beiträge im Führungswissen: leadership-munich.org/fuehrungswissen.html

