

PMO von Global Payments vertraut auf Evolve Advisory Services für strategische Beratung nach Fusion im Wert von 24 Mrd. USD

globalpayments

BRANCHE:

Finanzdienstleistungen

REGION:

Global

BESCHÄFTIGTE:

24.000

PLANVIEW LÖSUNGEN:

**Evolve Advisory Services
von Planview®**

DIE HERAUSFORDERUNG

Im Zuge einer der größten Investitionen in der Finanztechnologiebranche hat Global Payments, ein führender US-amerikanischer Zahlungsdienstleister, im Jahr 2019 Total Systems Services, Inc. für 24 Mrd. USD erworben. Durch die Übernahme entstand auf Anhieb ein globales Leistungszentrum mit über 24.000 Mitarbeitern in 130 Ländern. Die zunehmende Komplexität und der schnelle organisatorische Wandel gingen mit neuen Herausforderungen für das Großunternehmen einher – und das IT-PMO erkannte, dass die bestehenden Strukturen und Prozesse des Unternehmens nicht mehr ausreichten, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

DIE LÖSUNG

Das PMO von Global Payments entwarf und implementierte mithilfe der Evolve Advisory Services von Planview ein unternehmensweites Framework für das organisatorische Change Management. In enger Zusammenarbeit mit den Experten von Evolve gelang Global Payments die Entwicklung und Umsetzung zentralisierter Prozesse, die eine einheitliche Kultur für die global agierenden Teams schaffen und diese zusammenführen – diese Kultur macht das Unternehmen heute aus.



„Evolve hat uns dabei geholfen, Veränderungen umzusetzen und gleichzeitig unsere Geschäftsziele in allen Abteilungen zu erreichen.“

– RON BEATY,
LEITENDER PORTFOLIOMANAGER

ÜBER GLOBAL PAYMENTS

Mit Hauptsitz in Atlanta, Georgia, und rund 24.000 Teammitgliedern weltweit führt Global Payments jährlich mehr als 50 Milliarden Transaktionen in ganz Nordamerika, Europa, der Region Asien-Pazifik und Lateinamerika durch. Global Payments hat mehr als vier Millionen Kunden, die die marktführende Technologie und das weltweite Commerce-Ökosystem nutzen, und ist eines der Fortune 500®-Unternehmen und Teil des S&P 500®.

DIE HERAUSFORDERUNG: DIE VERSTECKTEN GEFAHREN ORGANISATORISCHER VERÄNDERUNGEN

Fusionen und Übernahmen in der Zahlungsverkehrsbranche erreichten 2019 Rekordhöhen, und keine Transaktion machte mehr Schlagzeilen als die Übernahme von Total System Services, Inc. (TSYS) durch Global Payments im Wert von 24 Mrd. USD. Mit diesem bis dato ambitioniertesten Deal erreichte Global Payments eine neue Dimension: Ein Großteil der Wertschöpfungskette im Zahlungsverkehr wurde unter einem gemeinsamen Dach vereint. Heraus kam das weltweit führende Pure-Play-Unternehmen im Bereich Zahlungstechnologie.

Dem Management von Global Payments war bewusst, dass für eine positive Rendite aus dieser enormen Investition eine schnelle Integration und ein entsprechendes Management des erweiterten Geschäfts erforderlich waren. Für das IT-PMO eines so großen Unternehmens war es von entscheidender Bedeutung, die Projekte schnell mit den übergeordneten aktuellen und zukünftigen Unternehmensstrategien in Einklang zu bringen.

Ron Beaty, leitender Portfoliomanager bei Global Payments, war mit Veränderungen vertraut. „Alle sechs Monate gab es eine Übernahme“, sagt Ron Beaty, „und ein Teil meiner Aufgabe bestand darin, die übernommenen Unternehmen in unsere Prozesse zu integrieren.“

Trotz zahlreicher Erfolge bei der Integration übernommener Unternehmen, war sich Ron Beaty bewusst, dass die TSYS-Fusion aufgrund der Größe und des Umfangs Neuland für Global Payments war. „Aus 12.000 Mitarbeitern wurden 24.000 Mitarbeiter. Aus circa 1.000 Projekten wurden 5.000 Projekte. Dazu neue Fachbereiche und neue Länder – von etwa 80 zu 130. Und 98 Währungen“, fährt Beaty fort.

„Nur 20 % eines Eisbergs sind sichtbar, die restlichen 80 % befinden sich unter der Oberfläche“, erklärt er. „Dies lässt sich auch auf die PPM-Welt übertragen. Eine Organisation mag den Anschein erwecken, dass es ihr gut geht und sie sich im Tempo des Unternehmens fortbewegt, aber unter der Oberfläche versteckt sich eine Geschichte. Es gibt alte Prozesse und eine emotionale Bindung, da sie hart an deren Implementierung gearbeitet haben und sich dafür verantwortlich fühlen. Diese Eisberge müssen also sehr früh erkannt werden.“

DIE LÖSUNG: ABSTIMMUNG VON UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND NEU ENTSTEHENDER KULTUR

Bei der Fusion von Global Payments und TSYS und den anschließenden Bemühungen um unternehmensweite Prozesse für die Projekt-Governance wurde Ron Beaty klar, dass der kritische Pfad in der organisatorischen Veränderung bestand und dass auf diesem Weg die meisten Eisberge liegen. „Wir waren zwei etwa gleich große Unternehmen, die sich zu einem zusammenschlossen. Davor gab es andere Fusionen und Übernahmen innerhalb dieser beiden Unternehmen. Es trafen also zwei verschiedene Kulturen aufeinander und so entstand diese dritte Kultur, die niemand wirklich verstand. Dazu kam die Tatsache, dass Menschen Veränderungen nicht mögen und sich daher schwertun, sie anzunehmen“, erinnert er sich.

„Wir wussten, welche Fragen die Führungskräfte stellen werden. Werdet ihr rechtzeitig fertig? Habt ihr die erforderlichen Ressourcen? Was hält das Ganze auf? Diese Art von großen Fragen. Und die Mitarbeiter ein oder zwei Ebenen tiefer versuchten, die Antworten

auf diese Fragen zu finden – aber sie taten das komplett manuell. Sie mussten Antworten finden und hatten keine Zeit, sich mit all diesen neuen Dingen zu beschäftigen. Spannungen waren unvermeidlich“, sagt Beaty. „Wie können wir dem Management zeigen, dass organisatorische Veränderungen zwar schmerzhaft sein können, aber von Vorteil sind?“

Um diese Fragen zu beantworten und sicherzustellen, dass die organisatorischen Prozesse und die Reife von Global Payments so ausgerichtet sind, dass Veränderungen möglich sind und das Wachstum gefördert wird, hat Ron Beaty die Evolve Advisory Services von Planview hinzugezogen. „Ich wollte jemanden zu Rate ziehen, der mit so etwas Erfahrung hat“, so der Portfoliomanager.

Die Evolve Advisor sind Branchenexperten – ein Team von Fachleuten, die bereits eigene praktische Erfahrungen gesammelt und Berufserfahrung als Projekt- und Portfoliomanager sowie PMO-Leiter auf Unternehmensseite haben. Dank dieser Insights im Bereich Fusionen und Übernahmen aus erster Hand konnte Evolve mit Ron Beaty und seinem Team bei Global Payments Gespräche auf Augenhöhe führen, um die Probleme herauszuarbeiten und Beratung für die Umsetzung eines organisatorischen Change Managements zu geben. Die Evolve Advisor gaben Best Practices an die Hand, um die mit unterschiedlichen Systemen und Methoden arbeitenden Teams über einen zentralisierten Prozess zusammenzubringen.

DAS ERGEBNIS: EINHEITLICHE PROZESSE IN DER GESAMTEN GLOBALEN GEMEINSCHAFT

Das organisatorische Change Management hat die 24-Milliarden-Dollar-Transaktion zur erfolgreichsten Fusion und Integration in der Unternehmensgeschichte von Global Payments gemacht. „Wir mussten dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter von Global Payments mit an Bord sind. Wir mussten die globalen Portfolios für das neue Unternehmen definieren und uns dann darauf konzentrieren, diese Projekte auf die Unternehmensziele abzustimmen“, sagt Ron Beaty.

Das PMO von Global Payments umfasst nun 1.000 Projekt- und Ressourcenmanager, über 7.000 Teammitglieder, 4.200 aktive Projekte, mehr als 170 priorisierte Großprojekte, die für die Geschäftsleitung sichtbar sind, sowie monatlich 340 neue Projekte, die in den Value Stream einfließen. Dank der Beratung durch Evolve Advisory Services von Planview werden nun alle Projekte von Global Payments durch einen zentralisierten Prozess vom Eingang bis zur Ausführung gesteuert.

„Evolve hat uns dabei geholfen, Veränderungen umzusetzen und gleichzeitig unsere Geschäftsziele in allen Abteilungen zu erreichen. Es gab keine Unterbrechungen und wir mussten keine besonderen Vorkehrungen für einen bestimmten Geschäftsbereich treffen, weil wir ihn nicht eingeplant oder in die Umsetzung einbezogen hatten“, so Beaty

DIE ZUKUNFT: RICHTIGE POSITIONIERUNG ZUM ERGREIFEN VON EXPANSIONSMÖGLICHKEITEN

Als Reaktion auf neue Start-ups in der Finanztechnologiebranche, die nun auch traditionellere Finanzdienstleistungen anbieten, haben die etablierten Unternehmen in strategische Übernahmen investiert, um ihre Lösungen zu diversifizieren und Kunden anzuwerben. Global Payments wird Fusionen und Integrationen weiterhin als Teil seiner Strategie beibehalten, um auf dem Markt zu expandieren.

„Wir haben innerhalb des Portfolioteams eine neue Organisation geschaffen: das organisatorische Change Management“, erklärt Ron Beaty. „Dies werden wir institutionalisieren. Wir werden es zu einem Teil unserer Roadmap machen, Methoden und Richtlinien für das Organisationsmanagement einzuführen.“

Beaty fährt fort: „Dies gibt uns und dem Team von Evolve etwas, an dem wir uns orientieren können. Wir erkunden nun unsere Optionen für die nächsten drei Jahre, und Evolve wird dabei eine wichtige Rolle spielen. Wir schätzen ihre Erfahrung. Sie haben schon viel erlebt und können uns auf mögliche Eisberge hinweisen.“

Weitere Informationen zu den Vorteilen von Planview® Lösungen für Ihr Unternehmen finden Sie unter [Planview.com/de](https://www.planview.com/de).

planview®