
Mai 2017

Boyden Interim Management Insight01

ARVOS Group - ein typisches Fallbeispiel für Interim Management

von Norbert Eisenberg, Managing Partner Boyden Interim Management

Grundlegende Strukturveränderungen stellen stets besondere Anforderungen an das Management, seien sie durch Strategiewechsel, Merger und Demerger, operative Reorganisation oder Eigentümerwechsel bedingt.

Die Anforderungen ergeben sich dabei in zweifacher Hinsicht: Zum einen ist die Managementkapazität stark gefordert, da neben den Aufgaben des Tagesgeschäftes in besonderem Maße projektbezogene Aufgaben und zeitliche Anforderungen durch den Abstimmungsbedarf der Entscheidungsträger in der Veränderungssituation hinzukommen. Zum anderen sind sichere Situationseinschätzung, Bewertung von Handlungsalternativen sowie besonders die Fähigkeit, gefragt, Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens positive Wegweisung zu geben.

Im Fall einer Carve-out-Situation kommt hinzu, dass Funktionen, die bislang von einer Konzernzentrale geleistet wurden, nun vom abgespaltenen Unternehmen darzustellen sind. Auch wenn beispielsweise IT und Rechnungswesen über Service Agreements oft vom abgebenden Unternehmen bereitgestellt werden, kann dies allenfalls eine Übergangslösung bedeuten, da hier bestenfalls der „Status Quo“ aufrechterhalten wird und damit wesentliche Impulse zu nötigen Veränderungen ausbleiben.

In solchen Situationen holen sich Unternehmen i. d. R. Berater, um die erforderlichen strategischen und operativen Konzepte zu entwickeln. Um auf der Managementseite die notwendige Kapazität und Kompetenz sicherzustellen und damit Handlungssicherheit in der jeweiligen Situation zu gewährleisten, greifen Unternehmen hier in zunehmenden Maße auf Interim Management zurück.

Boyden verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Wahrnehmung des Managements in anspruchsvollen Unternehmenssituationen. Wir stehen dabei für situationsadäquate Lösungen, die vom Teameinsatz mit Interim Managern auch auf der ersten Ebene, der Besetzung des Project Management Office und der Wahrnehmung kritischer Einzelfunktionen oder Bereichsverantwortungen bis zur Bereitstellung von Spezialisten für Einzelfunktionen gehen.

ARVOS GROUP

Die ARVOS GROUP gehörte bis zum Carve-out und der Übernahme durch Fonds, beraten durch die internationale Beteiligungsgesellschaft Triton ("Triton"), zum Alstom Konzern (als Alstom Steam Auxiliary Components). ARVOS erzielt einen Umsatz von rund EUR 500 Mio. mit der Herstellung und dem Service von Industrieanlagen. Drei Geschäftsbereiche tragen das operative Geschäft, die in ihrem Tätigkeitsfeld jeweils zu den weltführenden Unternehmen gehören:

- Die Ljungström Division mit Luftvorwärmern und Gas-Gas-Wärmern für Wärmekraftanlagen mit Sitz in Wellsville, NY, USA
- Die Schmidtsche Schack Division für prozesskritische Wärmetauscheranwendungen vor allem in der petrochemischen Industrie sowie in metallurgischen Prozessen mit Sitz in Kassel
- Die Raymond Bartlett Snow Division für großindustrielle Mühlen und Systeme für eine Vielzahl von Industrieanwendungen mit Sitz in Warrenville, IL, USA.

Die ARVOS GROUP wird von Luxemburg und Heidelberg aus geführt, verfügt international über sieben Produktionsstandorte in Deutschland, den USA, Japan, China, Indien und Brasilien sowie eine internationale Vertriebs- und Servicestruktur.

Carve-out und Eigentumswechsel

Aus unternehmensstrategischen Gründen hat Alstom vor der Übernahme durch General Electric die Entscheidung getroffen, sich von dem in Deutschland und den USA angesiedelten, unter dem Namen Alstom Steam Auxiliary Components geführten Industrieanlagengeschäft – regenerative Wärmetauscher und großindustrielle Mühlen – zu trennen und dieses Anlagengeschäft zu veräußern.

Zum Zuge kam die international tätige Beteiligungsgesellschaft Triton.

Triton wurde 1997 gegründet mit dem Ziel, durch aktive, mitunternehmerische Begleitung der Portfoliounternehmen einen hohen Mehrwert für Investoren und Unternehmen zu schaffen.

Gegenwärtig hat Triton in 28 Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von insgesamt rund 13,4 Mrd. Euro und mehr als 75.000 Mitarbeitern in Europa mit Schwerpunkt in Skandinavien und der DACH-Region investiert.

Die Strategie des Boards und Investors beinhaltet eine klare divisionale Aufstellung mit der operativen Entscheidungskompetenz in den Business Units und zentrale finanzieller Führung. Mit den Funktionen der Portfoliosteuerung, Finanzen, Controlling und Reporting, geführt vom CFO, Ludger Heuberg, der im Zuge der Übernahme des Unternehmens durch Triton in das Unternehmen eintrat.

Der Beitrag von Boyden Interim Management

Boyden hat die ARVOS GROUP in beiden Phasen der Entwicklung begleitet.

In der ersten Phase nach der Übernahme stand der Aufbau zentraler

Funktionen im Vordergrund: Tax, Legal, IT, Treasury, Controlling.

Boyden Interim Management hat ARVOS hierbei in den Funktionen Treasury, Controlling und zentraler Einkaufs-/Supply Chain-Funktion unterstützt.

Die interimistische Besetzung dieser Funktionen spiegelt die Tatsache wider, dass ein Unternehmen nach dem Carve-out zügig die zuvor zentral abgedeckten Unternehmensfunktionen selbst übernehmen muss.

Während Treasury und Controlling, auch mit Hilfe von Boyden Executive Search, bald dauerhaft besetzt werden konnten, wurde die Verantwortung für Einkauf und Supply Chain Management mit der Neuorganisation in die Divisionen verlegt.

Der für diese Bereiche verantwortliche Interim Manager konzentrierte seine Tätigkeit in der Folge auf den Geschäftsbereich Schmidtsche Schack in Kassel, zunächst als interimistischer Manager Supply Chain Management und Einkauf.

Sobald hier die wesentlichen Grundsteine gelegt waren, stand die Konzipierung und Umsetzung eines umfassenden Kostenoptimierungsprogramms für die Division mit den Themenfeldern Working Capital, Supply Chain Management, Lean Production und Overhead Cost Reduction im Vordergrund, bevor in der Schlussphase dieses Projektes die Restrukturierung der Produktion an den Standorten Kassel und Lohfelden anstand.

Gleichzeitig ergab sich im Zuge der strategieadäquaten Verselbstständigung der IT-Funktion die Notwendigkeit, die IT durch einen erfahrenen IT-Program-Manager und einen Projektmanager zu ergänzen. Aufgaben des IT-Program-Managers waren im Wesentlichen die Steuerung des eingeschalteten Beratungsunternehmens, die Abstimmung mit dem bisherigen Eigentümerkonzern, die Steuerung der Einzelprojekte und Aktivitäten über alle Standorte einschließlich der Einführung eines neuen ERP-Systems in sach- und zeitgerechter Weise – Abschluss zum September 2015.

Das Gesamtprojekt konnte im Juli 2016 erfolgreich abgeschlossen werden.

Gerade in einem Carve-out-Prozess wie diesem zeigt sich, wo der besondere Vorteil von Interim Management liegt:

Benötigte Skills und Kapazität in anspruchsvollen Prozessen koordiniert und gezielt in hoher Qualität einzusetzen, um die gesetzten Ziele mit hoher Sicherheit zu erreichen.

Das Boyden-Manager-Team bei ARVOS bestand aus: **Thomas Hengge, Paul Stheeman, Jürgen Krüger, Stephan Stricker, Oliver Klass.**

Die Profile der Boyden-Manager und ihre Aufgaben bei ARVOS im einzelnen

Thomas Hengge 18 Monate: 01/2015 – 07/2016: Interim Manager seit 2006 mit Fokus auf Operations, Supply Chain, Restrukturierung. Berufliche Erfahrung: 15 Jahre Industriekarriere in internationalen Unternehmen der Bereiche Banken, IT, Automotive, zuletzt als Abteilungsleiter Zentralbereich Einkauf (IT, Controlling, Einkauf/Supply Chain). Bei ARVOS: Globale Supply Chain Verantwortung, Supply Manager Schmidtsche Schack, COO Schmidtsche Schack.

Paul Stheeman, 6 Monate: 10/2014 – 03/2015: Interim Manager seit 2011 mit Fokus auf Cash-Pool-Management, Investor Relations, Optimierung Liquiditätsmanagement, Devisenmanagement. Berufliche Erfahrung: mehr als 25 Jahre in globalen Unternehmen der Öl-/Gas-Branche, zuletzt als Director International Treasury. Bei ARVOS: Leiter Treasury, Aufbau der Treasury-Funktion für die Unternehmensgruppe, Wahrnehmung laufender Finanzierungsaufgaben.

Jürgen Krüger, 7 Monate: 12/2014 - 06/2015: Interim Manager seit 2008 mit Fokus auf Prozessoptimierung, Turnaround/Restrukturierung, Carve-out, Start-up, IPO. Berufliche Erfahrung: mehr als 30 Jahre in internationalen Unternehmen der Branchen Chemie, Pharma, Photovoltaik, Maschinenbau, Elektrotechnik, Metallverarbeitung, Bauwirtschaft, Logistik und Verpackung, zuletzt als Leiter Corporate Controlling eines Unternehmens der Metallverarbeitung. Bei ARVOS: Aufbau Group Controlling und Reporting, laufende Controlling-Aufgaben auch auf Holding-Ebene.

Stephan Stricker, 4 Monate: 02/2015 - 03/2015: Interim Manager seit 2009 mit Fokus auf internationale IT-Projekte in globalen Organisationen und multikulturellen Teams sowie komplexen Netzwerk-Landschaften, IT-Strategie-Entwicklung im Hinblick auf Prozessoptimierung/Kostenreduzierung. Beruflicher Hintergrund: 25 Jahre internationale Erfahrung in den Bereichen Automobilzulieferer, Luft- und Raumfahrt, Landmaschinen und Rohstoffproduzenten, zuletzt als Leiter IT und Organisation. Bei ARVOS: IT-Program-Manager bei der Schmidtsche Schack, Kassel, Steuerung des unternehmensseitig eingesetzten Beratungsunternehmens, Projektmanagement, standortübergreifende Teamkoordination.

Oliver Klass, 11 Monate: 04/2015 - 03/2016: Langjähriger Interim Manager mit Fokus auf Projektleitung/-steuerung, Key Account Management, IT – Sourcing, Veränderungsmanagement Geschäftsprozesse. Berufliche Erfahrung: mehr als 20 Jahre Industriekarriere im Bereich Automotive, Zulieferer, zuletzt als Geschäftsführer Marketing/Vertrieb. Bei ARVOS: IT Projektmanager und Berater bei der Schmidtsche Schack, Kassel, Projekt Microsoft Lizenzaudit, Unterstützung des IT-Managements der Unternehmensgruppe mit dem Schwerpunkt EPP Systeme.