

GHK Management Consulting AG:

Case Study – Carve-Out im Eiltempo!

In nur wenigen Monaten gelang es, in einem komplexen Prozess und bei Weiterführung des operativen Geschäfts aus der TÜV-SÜD-Tochter APZ ein konzernunabhängiges Unternehmen zu strukturieren.

Lange galt in der Wirtschaft: Big is beautiful – erst recht in Zeiten der Globalisierung! Und doch trennen sich seit einiger Zeit immer mehr Konzerne von Tochterunternehmen, die nicht zu ihren Kernkompetenzen passen. Dieses sogenannte Carve-out, also die Herauslösung eines Tochterunternehmens aus einem Konzern und anschließende Entlassung in die unternehmerische Eigenständigkeit, bieten für alle Beteiligten große Chancen, aber auch erhebliche Risiken.

Die Chance besteht darin, einen im Konzern bisher wenig beachteten Geschäftsbereich in einem konzernunabhängigen Umfeld zu neuer Blüte zu bringen und ihn höchst profitabel zu betreiben. Denn: small is smart! Häufig unterschätzt wird jedoch die Komplexität der Aufgabe, denn ein Carve-out erfordert umfangreiche strukturelle Auf- und Umbaubauarbeiten an einem Unternehmen, das mit lebenswichtigen Funktionen wie Finanzplanung, Buchhaltung und IT-Lösungen noch mit der Konzernmutter verbunden ist und das bei laufendem Geschäft auf eigenständige Strukturen und Systeme umgestellt werden soll. Wie schwierig die Loslösung aus einem komplexen Mechanismus ist, erlebt gerade die Europäische Union (EU) mit dem Brexit. Das mag auch damit zu tun haben, dass für einen Austritt aus der Europäischen Union im Gegensatz zu Carve-outs keine professionelle Beratung existiert.

Die in Frankfurt ansässige mittelständische Unternehmensberatung GHK Management Consulting GmbH hat sich in den vergangenen Jahren einen Namen als erfolgreicher Manager von komplexen Business Transformationen gemacht. GHK kann hier auf weitreichende Erfahrungen bei sogenannten Carve-outs verweisen und verfügt dabei über die notwendige Expertise bei der Neugestaltung und Strukturierung IT-gestützter kaufmännischer Prozesse in mittelständischen Unternehmen.

Als die Herauslösung der Auto-Pflege-Zentrum GmbH (APZ) aus der TÜV SÜD-Gruppe bevorstand, waren diese Fähigkeiten und Erfahrung gefragt. Die APZ GmbH gehört zu Deutschlands führenden Dienstleistern für professionelle Fahrzeugaufbereitung. Das Unternehmen unterstützt Geschäftskunden wie Autohäuser, Flottenbetreiber und Fuhrparkverantwortliche mit individuellen Lösungen rund um das Fahrzeug – von der Fahrzeugreinigung bis zum Full-Service-Fahrzeugmanagement. Privaten Kunden bietet APZ ausgesuchte Fahrzeugpflegepakete und werterhaltende Services auf hohem Qualitätsniveau.



Die damalige TÜV-SÜD-Tochter wurde von der VR Equitypartner erworben, die als Private-Equity-Gesellschaft der DZ BANK AG auf Small Cap-Investitionen im deutschsprachigen Raum spezialisiert ist und hier als institutioneller Investor und akquisitionsfinanzierende Bank agierte. Im nächsten Schritt kam die GHK als professioneller Management-Dienstleister hinzu. Denn es galt, die extrem ehrgeizigen Ziele des Carve-outs der APZ zuverlässig und unter hohem Zeitdruck zu erreichen. GHK-Geschäftsführer, Dr. Andreas Dahmen, erinnert sich an ein besonderes Problem: „Normalerweise wird für eine Unternehmens-Herauslösung von diesem Format mit einem Jahr und länger kalkuliert. Wir mussten es in nur einem halben Jahr schaffen“.

Erschwerend kam hinzu, dass ein komplett neues ERP-System definiert und eingeführt werden musste. Vor diesem Hintergrund war VR Equitypartner auf der Suche nach einem Partner, der nicht nur den Carve-out aus einer bestehenden Prozess- und IT-Landschaft umsetzen, sondern parallel und systemunabhängig die Einführung eines ERP-Systems realisieren konnte. Die an sich schon hohe Komplexität eines Carve-outs wurde im konkreten Fall dadurch gesteigert, dass die Klärung der für eine solche Transformation notwendigen zahllosen Details ohne Beeinträchtigung des operativen Geschäfts von statten gehen musste.

Für APZ und VR Equitypartner hatte die zeitnahe Bereitstellung relevanter Key Performance Indicators (KPI) und Reportings aus einer verlässlichen und integrierten IT-Umgebung einen hohen Stellenwert. Den Geschäftsführern der APZ waren nach Jahren der Steuerung mit Hilfe eines ERP-System des TÜV SÜD-Konzerns ein effizientes und maßgeschneidertes KPI- und Steuerungssystem sehr wichtig. Der Claim der GHK „Ihr starker Partner für den CFO“ kommt damit eine besondere Bedeutung zu, weil ein moderner Finanzvorstand (CFO) heute ohne integrierte ERP-Systeme kaum noch erfolgreich agieren kann.

Es galt, eine Fülle prozessualer, kaufmännischer und technologischer Probleme zu lösen, ohne den laufenden Betrieb zu stören. Nicht zuletzt ging es darum, die durch den Carve-out naturgemäß verunsicherten Mitarbeiter weitestgehend zu stabilisieren und auf den Weg in eine neue Zukunft mitzunehmen.

Auch die soziale Komponente, stimmte und trug zur erfolgreichen Zusammenarbeit bei, also die Fähigkeit gemeinsam mit den APZ-Mitarbeitern sowie den Carve-out-Teams von GHK und VR Equitypartner untereinander konsequent und unter hohem Druck zu agieren, in dem die APZ-Mitarbeiter in das Projekt einbezogen wurden und sich damit als Teil des Transformations-Prozesses fühlten.

Komplexe Themen, wie die Aufnahme der operativen Prozesse oder die zukünftige IT-Infrastruktur, wurden von GHK bearbeitet und in Kooperation mit den Mitarbeitern der APZ implementiert. Somit konnte das APZ-Management die Leitung des Tagesgeschäfts weiter problemlos gewährleisten und die operativen Tätigkeiten der Mitarbeiter wurden nur marginal beeinträchtigt. Bei der Datenextraktion und -bereinigung war zwar die Unterstützung von den



operativen Mitarbeitern der APZ notwendig, die arbeitsaufwändigen Schritte wie Korrekturen, Stammdatenpflege und -einarbeitung wurden jedoch maßgeblich von der GHK geleistet.

Für die saubere und reibungslose Kommunikation zwischen dem IT-Dienstleister und den einzelnen Unternehmenseinheiten in der Einführungsphase des neuen ERP-Systems standen durchgehend GHK-Mitarbeiter zur Verfügung. Sie hatten die Aufgabe, die Anforderungen der einzelnen APZ-Unternehmenseinheiten mit dem IT-Dienstleister zu koordinieren, zu begleiten und an den richtigen Stellen zusammenzuführen. So konnte während der Konzeptionsphase garantiert werden, dass die Anforderungen stimmig und inhaltlich korrekt aufgenommen sowie Detailfragen bzgl. einzelner Anforderungen bereits im Vorhinein geklärt und klar definiert werden konnten. Letztendlich konnte das Projekt ohne bedeutende Budgetüberschreitungen durch Change Requests und vor allem im Rahmen der knappen Zeitvorgabe erfolgreich abgeschlossen werden.

Der von allen beteiligten Projektpartnern erreichte umfassende Erfolg lässt sich in fünf Punkte zusammenfassen:

1. Der Zeitplan konnte trotz der engen Zeitvorgabe eingehalten werden – was einige Projektbeteiligte zu Beginn des Projektes stark in Zweifel gezogen hatten.
2. Das vereinbarte Projektbudget wurde durch ein effektives Projektmanagement – bis auf eine geringfügige Abweichung – nicht überschritten.
3. Das APZ-Management konnte sich während des Carve-out-Prozesses weiterhin vollumfänglich dem Tagesgeschäft widmen.
4. Die in das Projekt eingebundenen APZ-Mitarbeiter wurden durch die operative Unterstützung (u.a. Stammdatenpflege) der GHK Management Consulting GmbH im Projektgeschäft nachhaltig entlastet.
5. Die Einführung eines neuen ERP-Systems hat zu einer Effizienzsteigerung im operativen Geschäft der APZ geführt.

Das Wichtigste aber ist: Heute bewährt sich die einstige TÜV-SÜD-Konzerntochter als selbständiger Dienstleister am Markt und bietet ihren Mitarbeitern eine gesicherte Zukunft. Gemäß der Strategie von VR Equitypartner soll das Unternehmen durch externe Akquisitionen weiterwachsen – die notwendige Integrationsplattform ist dafür nun vorbereitet.

**Zitate zum Abschluss:**

„Wir haben mit der GHK, ihrer Projektexpertise sowie ihrer Erfahrung im Bereich von kaufmännischen Prozessen, IT-Infrastrukturen und ERP-Systemeinführungen, einen zuverlässigen Partner für unsere Projekte gefunden – die GHK wird uns in Zukunft auch bei weiteren komplexen Carve-outs mit Sicherheit zum Erfolg verhelfen – wir freuen uns darauf.“

Johannes Fleck, Investmentmanager, VR Equitypartner GmbH

„Es war ein super Vorteil für uns, dass wir in dem Carve-out Prozess, mit einem Partner, wie der GHK zusammenarbeiten konnten, der sowohl die Konzeption einer IT-Infrastruktur, kaufmännisches Prozess Know how als auch die Implementierung von ERP-Systemen aus einer Hand liefern kann und während der Entwicklung der Soll- und Zielarchitekturen von IT-Lösungen sowie bei der Auswahl, Projektierung und Einführung des richtigen Systems unterstützen konnte.“

Peter Hirner, Geschäftsführer, APZ Auto-Pflege-Zentrum GmbH

„Die Zusammenarbeit mit der VR Equitypartner GmbH war für uns ein großer Erfolg, da wir mit VR Equitypartner einen professionellen und erfahrenen Partner an der Seite hatten, dem es sehr wichtig war, dass die Zusammenarbeit mit dem Kunden – der APZ Auto-Pflege-Zentrum GmbH – sowohl auf menschlicher als auch auf professioneller Ebene produktiv und respektvoll verläuft – immer am Mehrwert für den Kunden orientiert.“

Dr. Andreas Dahmen, Vorstand, GHK Management Consulting GmbH