

Projektauszüge

Funktion: **Unternehmensberater** seit Juli 2021

Branche: diverse Mandate/Projekte in verschiedenen Unternehmen und Branchen

Sparten: n.a. / diverse

Größe: Umsatz von 3 bis 30 Mio. €; Mitarbeiter 30 bis 200

Situation: Optimierungsprojekte im Bereich Finanzen, Organisation und Unternehmensführung

Funktion: **Interim CFO & CRO** April 2020 bis April 2021

Branche: Möbelindustrie (inhabergeführt)

Sparten: Holz, Stein, Laminat, Glas

Größe: 80 Mio. Umsatz; 700 Mitarbeiter

Situation: Ende 2019 war die langfristige Zahlungsfähigkeit in Frage gestellt. Eine renommierte Unternehmensberatung wurde beauftragt, ein Sanierungsgutachten zu erstellen. Die in diesem Gutachten festgelegten Maßnahmen sollten durch einen Interim CFO/CRO umgesetzt werden.

Auftrag:

- Fachliche und disziplinarische Führung des CFO Ressorts (Controlling, FiBu, HR, IT, Logistik).
- Umsetzung und Weiterentwicklung des Restrukturierungskonzepts als CRO.
- Unterstützung bzw. Vorbereitung des M&A Prozesses.
- Beratung des Vorstands und der Geschäftsführung in allen kaufmännischen Belangen.

Ergebnis:

- Sicherstellung der Finanzierung durch Finalisierung des Stillhalteabkommens mit den Banken, Abschluss und Umsetzung von Factoring, Leasing sowie Sale & Lease Back
- Verbesserung der kaufmännischen Transparenz (z.B. wöchentliche Liquiditätsmeetings, Investitionscontrolling, Auftrags-/Kundencontrolling etc.)
- Weiterentwicklung des Restrukturierungskonzeptes mit:
 - Reduzierung des Vorstandes/GF von 5 auf 2 Mitglieder und Neuordnung der GF Ressorts
 - Aufgrund der Verkleinerung des Top Managements wurde ein Geschäftleitungskreis eingeführt
 - Erarbeitung eines neuen Personalkonzeptes mit einer um 15% reduzierten Personalstärke
 - Zentralisierung von FiBu, Einkauf und HR von der schwedischen Tochtergesellschaft in die Firmenzentrale in Süddeutschland
- Aufbau eines Data Rooms für den bevorstehenden M&A Prozess

Projektauszüge

Funktion: **Interim Leitung FiBu & Treasury** **November 2019 bis März 2020**

Branche: Anlagenbau

Sparten: Marine, Industrie und Service

Größe: 130 Mio. Umsatz; 1.100 Mitarbeiter

Situation: Der Leiter der FiBu hatte gekündigt und die Stelle konnte zunächst nur interimistisch besetzt werden. Der Interim Leiter der FiBu hatte nach nur 3 Wochen gekündigt und die Stelle war ca. 4 Wochen unbesetzt. Die Motivation der Mitarbeiter war sehr niedrig; Schlüsselmitarbeiter drohten zu kündigen, so dass der bevorstehende Jahresabschluss gefährdet.

Auftrag: Fachliche Leitung der FiBu & des Treasury mit insgesamt 10 Mitarbeitern. Sicherstellung der zeit- und fachgerechten Durchführung der Buchhaltung inkl. des Monats- und Jahresabschlusses. Erstellung der Liquiditätsplanung in EURO und Fremdwährungen sicherstellen, dass keine Schlüsselmitarbeiter kündigen. Suche und Einstellung von Debitoren- und Kreditorenbuchhaltern

Ergebnis:

- Sämtliche laufenden Buchhaltungsarbeiten wurden zeit- und fachgerecht erstellt
- Monats- und Jahresabschluss wurden planmäßig erstellt (der Jahresabschluss konnte sogar 6 Wochen früher als unter dem alten Leiter der FiBu fertiggestellt werden)
- Die Liquiditätsplanung wurde regelmäßig erstellt
- Schlüsselmitarbeiter konnten gehalten werden
- Einstellung von 2 neuen Buchhaltern (1 Debitoren und 1 Kreditorenbuchhalter)

Funktion: **Interim Restrukturierungsberatung** **Juli 2018 bis Juni 2019**

Branche: Druckindustrie

Sparten: Offsetdruck, Digitaldruck sowie just in sequence (JIS)

Größe: Vor Restrukturierung: 30 Mio. Umsatz; 186 Mitarbeiter
Nach Restrukturierung: 20 Mio. Umsatz; 100 Mitarbeiter

Situation: Nach dem Kauf des Unternehmens in 2015 durch die Stark Gruppe stellten sich hohe Verluste bei dem gekauften Unternehmen ein. Eine Unternehmensplanung sowie ein Controlling existierte nicht, so dass die Ursache der Verluste nicht klar waren.

Auftrag:

- Aufbau eines Controllings
- Herstellung der Zahlentransparenz
- Erarbeitung einer Sanierungsplanung

Ergebnis:

- Erarbeitung eines Umsatz-, Kosten- und Ergebnis- und Liquiditätsforecasts für das laufende GJ 2018 → auf Grund dessen leiteten die Gesellschafter eine Planinsolvenz ein und leiteten den M&A Prozess ein
- Aufbau einer Sanierungsplanung für die GJ 2019 bis 2021 (GuV und Liquidität); diese stellte dann auch die Basis für das künftige Erwerberkonzept des angelaufenen M&A Prozesses dar
- Abschluss alternativer Finanzierungen (Mezzanine Kapital, Factoring und Einkaufsfinanzierung)

Projektauszüge

- Aufbau eines Unternehmenscontrollings
- Implementierung eines Auftragscontrollings
- Auslagerung der FiBu an einen externen Dienstleister
- Auslagerung der Personalabrechnung an einen externen Dienstleister

Funktion: **Interim CFO & COO** **Mai 2017 bis Juni 2018**

Branche: Druckindustrie

Sparten: Liquid Packaging, Faltschachtel (Kosmetik, Zigaretten), FNG

Größe: 30 Mio. Umsatz; 100 Mitarbeiter

Situation: Nach der Restrukturierung wurden innerhalb von 15 Monaten 4 CFO`s ausgetauscht. Schlüsselkräfte waren völlig demotiviert und drohten, zu kündigen. Darüber hinaus war das Produktportfolio am Ende der Lebenszyklusphase so dass ein Redesign des Geschäftsmodells erforderlich war.

Auftrag:

- Redesign des Geschäftsmodells (Zukunftskonzept)
- interimistische Leitung der Bereiche Controlling, ReWe, Personal, IT, Einkauf, Projektsteuerung sowie Montage

Ergebnis:

- Suche und Einstellung eines externen CFO´s

- operative Leitung der Bereiche CFO & COO
- Motivation und Halten der Schlüsselkräfte
- Erarbeitung eines Zukunftskonzepts, welches vom Vorstand der AG genehmigt wurde
- Einstellung und Einarbeitung eines neuen CFO´s

Funktion: **Berater** **Januar bis April 2017**

Branche: Agrar- und Landmaschinenindustrie

Sparten: Erntetechnik, Pflanzenschutz, Anbaugeräte

Größe: 10 Mio. Umsatz; 50 Mitarbeiter

Situation: Unterschiedliche Ansichten in der GF führten zu Lagerbildung sowie zu ineffizienten Prozessen und Abläufen

Auftrag: Hebung der Potentiale in der Produktivität sowie im Controlling

Ergebnis:

- Überarbeitung der Ablauforganisation
- Einführung von Controllinginstrumenten (Budgetierung, Kostenträgerrechnung, Vor- und Nachkalkulation)
- Erarbeitung eines Vertriebs- und Marketingkonzepts
- Coaching der beiden Unternehmer sowie der Führungskräfte

Projektauszüge

Funktion: **Berater** **Oktober bis Dezember 2016**

Branche: Konsumgüterindustrie

Sparten: Filterhülsen, Filterpatronen, Teefilter

Größe: 3 Mio. Umsatz; 30 Mitarbeiter

Situation: Trotz hervorragender Marktstellung bestand eine wirtschaftliche Schieflage. Durch ein anderes Beratungshaus wurde dem Gesellschafter die Zerschlagung empfohlen.

Auftrag: Erarbeitung Sanierungsplan mit Nachfolgeregelung.

- Ergebnis:**
- Wiederherstellung der finanziellen Basis durch Preis- und Rabattierungsmaßnahmen sowie Cost-Cutting-Maßnahmen (Rückführung Ausschussquote und Überstunden)
 - Konzept für Nachfolgeregelung durch MBO
 - Erarbeitung eines Businessplans für erforderliche Bankengespräche

Funktion: **Berater** **August bis Oktober 2016**

Branche: „Übergreifend“

Sparten: Maschinenbau, Trockeneisproduktion, Laserformenreinigung, Personalservice

Größe: 50 Mio. Umsatz; 400 Mitarbeiter

Situation: Fehlende Controllinginstrumente und eine diffuse Organisationsstruktur erschweren die Führung und Steuerung der Unternehmensgruppe.

Auftrag: Aufbau Geschäftsfeldanalyse, Aufbau Kostenrechnung und Kalkulation, praxis-gerechte Organisationsstruktur

- Ergebnis:**
- Erarbeitung von Gemeinkostenumlageschlüsseln als Basis für die Geschäftsfeldanalyse
 - Erstellung Geschäftsfeldanalyse
 - Einführung Kostenstellenrechnung
 - Einführung einer Kostenträgerrechnung
 - Berechnung Maschinenstundensätze
 - Erarbeitung einer Verantwortungsmatrix für die jeweiligen Geschäftsfelder
 - Aufbau einer Matrixorganisation für die Unternehmensgruppe mit Shared-Services-Funktionen

Projektauszüge

Funktion:	Berater	<u>Juni bis Dezember 2016</u>
Branche:	langlebige Konsumgüter & Automotive	
Sparten:	Koffer & Taschen Konsumgüter & Automotive, Koffer & Taschen B2B, Tech-Services	
Größe:	15 Mio. Umsatz; 90 Mitarbeiter	
Situation:	Markt- und Wettbewerbsveränderungen führten zu massiven Umsatzeinbrüchen und eingehender Restrukturierungsnotwendigkeit	
Auftrag:	Erarbeitung von strategischen und taktischen Gegensteuerungsmaßnahmen	
Ergebnis:	<ul style="list-style-type: none">• Neuausrichtung Marketing und Vertrieb (Marktanalyse, Marktbearbeitungsstrategien, Zielmarkt- und -gruppendefinition, Positionierungsstrategien, Anpassung Preispolitik, Kommunikation, Produktpolitik)• Neuausrichtung Führung & Organisation (Führungskreis, Aufbau- und Ablauforganisation, Verantwortungsmatrix, Prozessanalyse, Aufgabenbeschreibung)• Finanzen Controlling (Businessplan, Kostenträgerrechnung, Stundensatz, Gewinneinflussfaktoren, Zielvorgaben, Kostenmanagement)• Personal (Anpassung der Personalsituation)	

Funktion:	Berater	<u>April bis Mai 2016</u>
Branche:	Verpackungsindustrie (Handel)	
Sparten:	Industrie, Agrar, Lebensmittel	
Größe:	10 Mio. Umsatz; 30 Mitarbeiter	
Situation:	Tochter des Unternehmers musste ad hoc die Unternehmensführung übernehmen	
Auftrag:	Festigung der Geschäftsführungsposition, Entlastung der GF durch Aufbau einer effizienten Organisation und Verbesserung der Zahlentransparenz	
Ergebnis:	<ul style="list-style-type: none">• Führung coaching mit Führungskultur und –verhalten• Potenzialanalyse und Abgleich der Deckung der Profile mit den Führungskräften• Prozessanalyse, Stellenbeschreibungen und Organigramm• Aufbau Unternehmensplanung (G&V, Cashplanung)• Risikominimierung Einkauf Asien durch Währungsabsicherung• Entwicklung von Schulungs- und Weiterbildungsplänen	

Projektauszüge

Funktion: **Berater** **Februar bis März 2016**

Branche: Ingenieurdienstleistungen

Sparten: Raumakustik, Bauakustik, Schallimmissionsschutz

Größe: 4 Mio. Umsatz; 40 Mitarbeiter

Situation: Aus schnellem Wachstum resultierten Führungsprobleme, Marketing und Controlling waren ausbaufähig

Auftrag: Erarbeitung Organisations- und Marketingkonzept sowie Verbesserung Controlling

- Ergebnis:**
- Arbeits- und Prozessanalyse und Zusammenfassung zu zusammenhängenden Aufgabenbereichen
 - Entwicklung von Stellenbeschreibungen
 - Erarbeitung der Aufbau- und Ablauforganisation
 - Coaching bei der Umsetzung
 - Einführung der Instrumente der Marktanalyse
 - Aufbau strategisches Marketing (Situationsanalyse, mögliche Strategien, Marketingportfolio)
 - Aufbau taktisches Marketing und absatzpolitische Instrumente
 - Erarbeitung einer 3 Jahres G&V Planung nach Niederlassungen
 - Einführung von Soll -Ist-Vergleichen
 - Ermittlung des Stundenverrechnungssatzes
 - Überarbeitung der Kalkulationsgrundlagen

Funktion: **Berater** **Dezember 2015 bis Januar 2016**

Branche: Dienstleistungen im Bereich Klima und Wasseranalyse

Sparten: Luft- und Wasserhygiene Umweltanalytik, Verfahrenstechnik

Größe: 3 Mio. Umsatz; 35 Mitarbeiter

Situation: Die Organisationsstruktur wurde dem Wachstum des Unternehmens nicht angepasst, was zu Führungs- und Steuerungsproblemen geführt hat

Auftrag: Erarbeitung Organisations- und Führungskonzept sowie Unterstützung bei der Unternehmenssteuerung

- Ergebnis:**
- Arbeits- und Prozessanalyse und Zusammenfassung zu zusammenhängenden Aufgabenbereichen
 - Aufbau einer 2. Führungsebene und Einführung eines Change-Management Teams
 - Etablierung einer Besprechungs- und Kommunikationskultur
 - Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation

Projektauszüge

- Erarbeitung von Zielvereinbarungen als Basis für leistungsorientierte Entlohnung
- Erarbeitung einer Grundlage für ein Bonussystem für die leistungsorientierte Entlohnung

Funktion: Berater (bvm)

Juli 2011 bis Nov. 2015

Branche: ca.50 Beratungseinsätze in diversen Branchen

Sparten: n.a. / diverse

Größe: Umsatz von 3 bis 30 Mio. €; Mitarbeiter 30 bis 200

Situation: Optimierungsprojekte im Bereich Finanzen, Organisation und Unternehmensführung

Funktion: Interim CFO

März 2008 bis Juni 2011

Branche: Aluminiumindustrie

Sparten: Automotive, Konsumgüter, Rohstoffe

Größe: 160 Mio. Umsatz; 200 Mitarbeiter

Situation: Die CFO Position war unbesetzt und es stand eine gesellschaftsrechtliche Neustrukturierung (Gesellschafts-Splitt) an.

Auftrag: Vakanz Überbrückung und Umsetzung Projekt Unternehmenssplitt

Ergebnis:

- Einführung eines Konzernrechnungswesens mit SAP R3 Migration inkl. Anbindung aller peripheren IT Systeme
- Einführung eines IT-Systems für die elektronische Erfassung von Ein- und Ausgangsrechnungen in "TIS Top Image Systems" mit Anbindung an SAP
- Neustrukturierung des Rechnungswesens
- Einführung einer professionellen Finanzkommunikation mit Banken, Warenkreditversicherungen sowie Wirtschaftsauskünften
- Sicherung der Liquidität auch in der Finanzkrise bei Umsatzeinbruch von 50%
- Erstellung eines Konzernabschlusses mit 7 Gesellschaften (vor Split 1 Gesellschaft)
- Erarbeitung eines Dienstleistungsvertrages zwischen Overhead und Beteiligungsgesellschaften
- Einführung von Verrechnungspreisen für Dienstleistungsfunktionen des Overheads

Projektauszüge

Funktion: Berater (Phoenix)

Juli 2005 bis Feb. 2008

Branche: ca.25 Beratungseinsätze in diversen Branchen

Sparten: n.a. / diverse

Größe: Umsatz von 3 bis 30 Mio. €; Mitarbeiter 30 bis 200

Situation: Optimierungsprojekte im Bereich Finanzen, Organisation und Unternehmensführung