

ASSIGNMENTS INTERIM MANAGEMENT

LOTTER BUSINESS RECOVERY, Interim Management & Consulting

- Seit 07/13** **ProCom GmbH**; Spezialist für **Planung und Optimierung** von Energieerzeugung und Energiehandel sowie Spezialist für **Steuerungssysteme** trennender Technologien
Beirat, Vorsitzender (Jan. 2018), mittelständisches, eigentümergeführtes Unternehmen
- Seit 10/18** **WEBER-HYDRAULIK GmbH**; Entwicklung und Realisierung anwendungsspezifischer Systemlösungen nach Kundenwunsch im Markt der Mobil- und Stationärhydraulik
Umsatz (2018) 291 Mio€, Mitarbeiter 1.750
CFO, kaufmännischer Geschäftsführer; verantwortlich für Controlling, Finanz- u. Rechnungswesen, Treasury, IT
Aufgabenstellung: Führen des PMO zur erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen aus dem IDW S6 Gutachten, Reporting an Bankenkonsortium, Neufinanzierung der 12/19 auslaufenden Konsortialfinanzierung,
Erste Ergebnisse: vorzeitiger Abschluss der Sanierung 06/19; Neufinanzierung 10/19 zu deutlich verbesserten Konditionen abgeschlossen (closing)
- 03/18 bis 09/18** **CFO (interim), mittelständischer Zulieferer Automotive**, IATF zertifiziert, zerspanen, umformen, verbinden, montieren, Werkzeugbau, in 2. Generation eigentümergeführt
Umsatz 45 Mio€, Mitarbeiter 270
Aufgabenstellung: Reorganisation des kaufmännischen Bereiches, vorbereiten und begleiten der **Expansion** ins europäische **Ausland**
- 11/14 bis 03/17** **Westfalia Automotive Holding GmbH**; Europäischer **Marktführer Anhängerkupplungen** Pkw und leichte Nfz, Kunden sind internationale Automobil-OEM und Aftermarket Großhändler, jahrelang im Portfolio von **PE-Investoren**, 3 Fertigungsstandorte und mehrere Vertriebsniederlassungen in Europa
Umsatz (2016) 205 Mio€, Mitarbeiter 950
- 08/15 bis 03/17** **CFO, kaufmännischer Geschäftsführer**; verantwortlich für Controlling, Finanzen, strategischer Einkauf, IT, Ablauf-/Prozessorganisation
Erfolge/Ergebnisse:
Finanzierung des **überplanmäßigen** Wachstums durch **Sale&Lease Back** und Erhöhung der **Factoringlinie**, beides **nachträglich** in Finanzierungsvertrag eingearbeitet;
Aussagefähiges **Entwicklungscontrolling** eingeführt, Controlling der **Effizienzmaßnahmen** intensiviert, **Budget** der Geschäftsjahre 14/15 und 15/16 eingehalten,
Verkauf des Unternehmens an einen **strategischen NYSE-notierten Investor** (Okt. 16)
- 11/14 bis 07/15** **CRO, Sanierungsberater, Generalbevollmächtigter (interim)**
Aufgabenstellung:
Controlling der Umsetzung der Maßnahmen Strategie 2018 aus dem IDW S6 Gutachten, Reporting an Bankenkonsortium
Erfolge/Ergebnisse:
Controlling der Einzelmaßnahmen aus dem S6 Gutachten und dem Finanzierungsvertrag, monatliches Reporting an das Bankenkonsortium, Quartalsberichte nach Review durch S6 Gutachter, Ziele der Maßnahmen erreicht, Covenants wurden eingehalten
- 05 bis 12/14** **CRO, kfm. Geschäftsführer (interim); Premium Küchenhersteller**, im Portfolio eines **PE-Investors**
Umsatz (2013) 18 Mio€, Mitarbeiter 150
Aufgabenstellung:
Restrukturierung, Sicherstellen der **Liquidität, Forecast/Budget** 14, 15, 16
Erfolge/Ergebnisse:
durch stringentes Cash Management **Zahlungsfähigkeit gesichert**,
Gespräche mit IG-Metall und Betriebsrat über Fortschreibung **Sanierungsstarifvertrag**,
Prozessoptimierung und Kapazitätsanpassung in Produktion und Verwaltung,
- 02/14** **CRO (interim), unabhängiger Reifenrunderneuerer**, Marktführer in seinem Segment
Umsatz (2012) 35 Mio€, Mitarbeiter 230
Aufgabenstellung:
Umsetzung der Maßnahmen des IDW S6 Gutachtens, Voraussetzung für die Fortführung ist eine zusätzliche **Bankenfinanzierung** (fresh money)
Ergebnis:
Darlehens**zusagen** der 2 Banken lagen zu marktüblichen Konditionen **unterschriftsreif** vor; die 3 Gesellschafter lehnten die geforderte Sicherheit ab, das Unternehmen ging in die **Regelinsolvenz**

ASSIGNMENTS INTERIM MANAGEMENT

LOTTER BUSINESS RECOVERY, Interim Management & Consulting

- 04 bis 12/13** **CRO, Geschäftsführer Konzernentwicklung;** deutscher **Branchen-Fachverlag**
Umsatz (2012) 120 Mio€, **Mitarbeiter** 700 (Konzern)
Aufgabenstellung:
Umsetzung der Maßnahmen zur **Restrukturierung** gem. Gesellschafterbeschluss:
Organisationsentwicklung: Abbau Mitarbeiter, Straffung Aufbau- und Ablauforganisation
Liquidität: Reduzierung Mittelbindung, Tracking Liquidität
Vorbereitung und **Verkauf von Beteiligungen**
Erfolge/Ergebnisse:
Ziel **Mitarbeiterabbau erreicht**, Führungskräfte und Sachbearbeiter (>-10%)
Innerbetriebliche Prozesse (Markt u. kfm Verwaltung) angepasst
Plan-Ist Vergleich Liquidität für den Konzern umgesetzt, **KK-Linie** eingerichtet
Vorbereiteter **Verkauf von Beteiligungen** wurde durch Gesellschafterbeschluss zurückgestellt
Detailliertes, zeitnahes, mehrstufiges **Umsetzungscontrolling** eingeführt
- 09/12 bis 03/13** **CFO, kfm. Leiter;** deutscher **Photovoltaik-Großhändler, eigentümergeführt**, international ausgerichtet
Umsatz (2012) 200 Mio€, **Mitarbeiter** 180 (Konzern)
Aufgabenstellung:
Verifizieren der Maßnahmen des **IDW S6 Gutachtens**, **Kommunikation mit den Banken**, Optimierung des **monatli. Reporting**, Einkaufs-, Vertriebscontrolling, **Sicherstellen der Liquidität**, Controlling **Auslandsgesellschaften**, Vor- und Nachkalkulation von Serien- und Projektgeschäft, kritischer **Sparringspartner** des Gesellschafters, der Geschäftsführer und der Führungskräfte
Erfolge/Ergebnisse:
Wiederherstellung des **Vertrauens des Bankenpools**;
Standardisierung und Straffung des **Reporting** v.a. Liquidität umgesetzt;
Controlling der **Auslandsgesellschaften** und **Projekte** implementiert;
integrierte Planung 2013/14 aufgestellt;
Bankensitzung Fortführung der Finanzierung vorbereitet (03/13), positiv entschieden
- 11/11 bis 10/12** **CRO**, Landesverband eines deutschlandweit tätigen **Wohlfahrtsverbandes** mit den Geschäftsfeldern Pflege, Kindertagesstätte, psychosoziale Dienste sowie Jugend- und Familienhilfe. Die wirtschaftliche Einheit ist als e.V. mit Tochtergesellschaften (GmbH's z.T. gemeinnützig) organisiert.
Umsatz (2011) 135 Mio€, **Mitarbeiter** 4.000
Aufgabenstellung:
Restrukturierung, Umsetzen der Maßnahmen aus **S6 Gutachten**, **Neustrukturierung der Finanzierung**, Bankenkommunikation
Erfolge/Ergebnisse:
Restrukturierung der Finanzierung mit Tilgungsaussetzung, Neukrediten und Erweiterung der Linien **mit Bankenpool** verhandelt und umgesetzt, dadurch **Fortführung** ermöglicht;
Sanierungstarifvertrag mit **ver.di** gestaltet und umgesetzt, **Wirtschaftsausschuss**;
Bankenbericht konzipiert, umgesetzt und beschleunigt;
Planungs- und Berichtssoftware ausgewählt und implementiert
Buchungsqualität und Innerbetriebliche **Prozesse standardisiert** und gestrafft;
- 12/10 bis 06/11** **CRO, Generalbevollmächtigter;** **Konsumgüterbranche** (personal care), Vertrieb eigener **Marken und Lizenzmarken, eigentümergeführt**
Umsatz 41 Mio€, **Mitarbeiter** 75
Aufgabenstellung:
Restrukturierung, Verbesserung der internen **Prozesse Supply Chain (Sourcing Fernost)**, **Qualität, Controlling**, Vertrauen der Banken wiederherstellen, **Konsortialfinanzierung** umsetzen, **LC-Finanzierung** und **Währungssicherung** standardisieren
Erfolge/Ergebnisse:
Einführung Factoring gemäß Refinanzierungskonzept der Konsortialbanken;
Prozesse und Strukturen mit dem **HK-chinesischen Sourcingpartner** erarbeitet und **umgesetzt**;
Liquiditätsplanung von Unternehmensberatung ins Unternehmen **übernommen** und **Vertrieb** in den Prozess **integriert** (mittelfristige L/C-Planung);
Vorkalkulation neu konzipiert und mit dem Budget **harmonisiert**;
Analyse der Deckungsbeiträge im Monatsbericht **standardisiert**;
Buchungssystematik bei Fremdwährungsgeschäften, incl. Kurssicherung, **eingeführt**;
Entscheidung für **Auslagerung der Logistik** zu einem Fulfillment-Anbieter **vorbereitet**

ASSIGNMENTS INTERIM MANAGEMENT

LOTTER BUSINESS RECOVERY, Interim Management & Consulting

- 10 bis 11/10** **CRO, Generalbevollmächtigter; mittelständischer Zulieferer Automotive**, 1st and 2nd Tier, Zinkdruckguss, Kunststoffspritzguss, Montage, **eigentümergeführt**
Umsatz 75 Mio€, **Mitarbeiter** 650
Aufgabenstellung: Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen aus dem **Fortführungsgutachten nach IDW S6**
Projekt wurde von mir gekündigt, da der geschäftsführende Gesellschafter nicht mit dem Bankkonsortium kooperierte, eine Treuhandlösung nicht umsetzte und die operative Restrukturierung behinderte; Unternehmen wurde inzwischen aus der Insolvenz heraus an einen strategischen Investor verkauft
- 03 bis 12/09** **CFO, CRO, kfm. Geschäftsführer; mittelständischer Zulieferer** Steckverbinder, mechatronische Systemlösungen und Baugruppen. Kunden aus den **Branchen** Automotive, Hausgerätetechnik, Kommunikationstechnik, Gebäudetechnik, Distribution und Photovoltaik, **eigentümergeführt**
Umsatz 100 Mio€ , **Mitarbeiter** 950 (2008)
Produktion in Deutschland, Polen, USA, China
Aufgabenstellung:
Restrukturierung, stringentes **Cash Management**, Vorbereitung des **Verkaufs**
Erfolge/Ergebnisse:
Aufstellen einer **integrierten Unternehmensplanung 2009-11**;
Schließung, Downsizing von nicht rentablen Bereichen;
Aufbau eines **Lieferantennetzwerkes**;
Kapazitätsabbau in Produktion und Verwaltung;
Interessenausgleich, Sozialplan für 30% der Mitarbeiter -> **Transfergesellschaft**;
weitere **Kostensenkungen, Cost Cutting** Material- und Sachkosten durch Definition/Vorgabe von konkreten Zielen und zeitnahe Controlling;
Senkung Net Working Capital: Neuverhandlung der **Zahlungsziele** für Kunden und Lieferanten, Senkung der Vorräte durch Definition von **Bestandsreichweiten**;
Erhöhung der **Flächenproduktivität:** Senkung der Bestände WIP, Aussteuern von Slow Movers, deutliche Senkung Anzahl bestandsgeführter Artikel und Anzahl Lagerplätze;
Senkung des Cash for Invest auf 50% der Vorjahre: **Konzentration** der Investitionen auf neue Produkte/Geschäftsfelder, Einführung eines Genehmigungs-/Freigabe-**prozesses**;
gesamte **Restrukturierungsmaßnahmen ohne Fremdfinanzierung** umgesetzt;
Vorbereitung und Begleitung des **Verkaufs an den Mitgesellschafter**
- 11/08 bis 02/09** **CFO, kfm. Leiter; börsennotierte Immobiliengesellschaft**;
Aufgabenstellung:
Überbrückung der **Vakanz** bis Eintritt eines kfm. Vorstandes
Erfolge/Ergebnisse:
Tagesgeschäft; Aktualisierung mittelfristiges Budget; Vorbereitung Jahresabschluss 2008 IFRS
- 03 bis 09/08** **CEO, CRO, Generalbevollmächtigter; mittelständischer Zulieferer Automotive** für Schalter und Taster. Unternehmen Mitglied einer **internationalen Gruppe** mit **Sitz in Hongkong** (Umsatz 300MioUS\$, 12.000 Mitarbeiter)
Umsatz 21 Mio€, **Mitarbeiter** 220
Aufgabenstellung:
Post-Merger Integration nach Ausscheiden des geschäftsführenden Minderheitsgesellschafters mit **Definition der Prozesse Deutschland <-> Hongkong/China**
Erfolge/Ergebnisse:
Aufbau eines Team Spirit, **Identifikation** der Mitarbeiter mit dem Unternehmen;
Aufarbeiten der **Altlasten aus Bilanz und GuV** der Vorjahre (letzter Abschluss 2004) mit Einarbeitung der Besonderheiten der Rechnungslegung der Automotivzulieferer (F&E Kosten, Werkzeugkosten, Drohverlusten, Zuschüssen, Eintrittsgeld);
Neupositionierung des Unternehmens in der Gruppe mit Verantwortlichkeit für Entwicklung, Werkzeugbau, techn. Kundenmanagement;
Restrukturierung;
Abbau Overhead (-25%);
Aufbau **Lieferantenaudit**

ASSIGNMENTS INTERIM MANAGEMENT

LOTTER BUSINESS RECOVERY, Interim Management & Consulting

- 11, 12/07** **Berater** der geschäftsführenden Gesellschafter eines mittelständischen **Möbelunternehmens** für Tische, Stühle, Esszimmer;
Umsatz 18 Mio€, **Mitarbeiter** 115
Aufgabenstellung:
Interessenausgleich/Sozialplan mit Schließung von Betriebsteilen,
Fortführungsfähigkeit nachweisen
Erfolge/Ergebnisse:
zu **schließenden Betriebsteile definiert**;
Namensliste mit Betriebsrat (20% der Mitarbeiter) verabschiedet;
vorab definierte Sozialplansumme auf MA und **Transfergesellschaft** aufgeteilt;
Budgetierung, **Bankenvorlage** zum **Nachweis der Fortführungsfähigkeit**
- 06/05 bis 09/07** **CFO, kfm. Geschäftsführer**; mittelständisches Unternehmen für elektrische Stellantriebe und Steuerungen, **Zulieferer der Möbelindustrie**;
im Portfolio einer deutschen **Private Equity Gesellschaft**;
Umsatz 100 Mio€, **Mitarbeiter** 850
Produktion in Deutschland, Ungarn, USA, China
Aufgabenstellung:
Aufbau Controlling und (Banken)Berichtswesen;
Vertrauensverhältnis zu Banken wieder herstellen;
Neustrukturierung der **Finanzierung**;
Senkung **Nettoverschuldung**
Erfolge/Ergebnisse:
Controlling (Kostenträgerrechnung, Vorkalkulation, Nachkalkulation, Berichtswesen, KPI) mit neuem ERP fristgerecht aufgebaut;
Kommunikation mit den Banken standardisiert, **Vertrauen** aufgebaut;
produzierende Tochtergesellschaften **kfm. direkt geführt**;
Zahlungsziele mit Kunden (kürzer) und Lieferanten (länger) angepasst;
wöchentlicher **Cash Forecast** und „Cash office“ eingeführt;
Materialdisposition gruppenweit standardisiert;
Neustrukturierung der **Finanzierung (Mezzanine)** ohne **zusätzlichen Eigenkapitaleinsatz** der Gesellschafter mit dem Bankenpool abgeschlossen
- 12/04 bis 04/05** **CFO, CRO, kfm. Leiter**; mittelständisches Schneidwarenunternehmen, **Marktführer** in Europa im **Premiumsegment**;
Umsatz 7 Mio€, **Mitarbeiter** 90
Aufgabenstellung:
Erstellung eines Restrukturierungskonzeptes;
Verschlankung der Prozesse
Erfolge/Ergebnisse:
Restrukturierungsplan mit Umsatz- und Kostenplan (Plan GuV), Investitionsplan, NWC-Plan (Plan Bilanz) mit Definition, Umsetzung und Controlling der Maßnahmen;
Bankengespräche;
Gespräche mit den **Gesellschaftern** zur Begleitung der Maßnahmen;
Überleitung an neuen Gesellschafter
- 11, 12/04** **Berater des Geschäftsführers** einer Prüf- und Zertifizier GmbH
Aufgabenstellung:
Überprüfung der Verrechnungspreise mit der Konzern-Muttergesellschaft
Erfolge/Ergebnisse:
Neukalkulation der Verrechnungspreise sowohl unter steuerlichen als auch betriebswirtschaftlichen Bedingungen

ASSIGNMENTS INTERIM MANAGEMENT

LOTTER BUSINESS RECOVERY, Interim Management & Consulting

04 bis 11/04

CFO, kfm. Leiter; Zulieferer Automotive für Ingenieurdienstleistungen und Prüfstandbau; **MBO**;
Umsatz 5 Mio€, Mitarbeiter 50

Aufgabenstellung:

Strategische Grundlagen der Bereiche Einkauf, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling legen;
verabschiedete **Strukturen aufbauen**;
gewählte **Verfahren implementieren**;

Coaching des Eigentümers (MBO)

Erfolge/Ergebnisse:

Coaching des neuen Eigentümers bei **Erarbeitung des Geschäftsmodells** (nach MBO),

Prozesse für das neue Geschäftsmodell **definiert**;

passendes **ERP ausgewählt und implementiert**;

kfm. **mittlere Führungsebene** ausgewählt und eingearbeitet;

Finanzierung gesichert

VERTRAULICH