

# INTERIM MANAGEMENT

## EXPERTEN KURZPROFIL

---

### WOLFGANG GILL, DIPL.-WIRTSCHAFTSINGENIEUR

\* 29. März 1946, geschieden, zwei Kinder

#### EXECUTIVE SUMMARY:

##### **Geschäftsführer im internationalen Maschinen- und Anlagenbau**

*Unternehmerische Führungspersönlichkeit mit internationaler Erfahrung im General Management und Maschinen- und Anlagenbau.*

*Breiter Branchenhintergrund in produktions- und industrieorientierten Unternehmen*

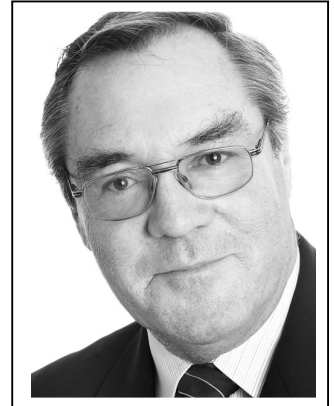
*Erfolgreich bei der Führung von Wachstums- und Veränderungsprozessen,*

*Neuausrichtung (Entwicklung eines eigenen tragfähigen Konzeptes)*

*und Restrukturierung mit Turnaround*

*Leitete mehrere Unternehmen und Projekte zur Ergebnisverbesserung, M&A - Vorbereitung und Post – Merger - Integration, insbesondere in den Funktionen Struktur- und Ablauf- Organisation, Kosten- und Liquiditäts- Management, Prozess-Optimierung, Vertrags- und kostengerechte Auftragsabwicklung.*

*Konzern- und mittelstandserfahren.*



#### AUSBILDUNG UND QUALIFIKATIONEN

**10/1968 – 03/1972**    **Universität Karlsruhe (TH)**

##### **Diplom-Ingenieur Wirtschaftsingenieurwesen**

Unternehmensführung / Organisation, Fertigung, Automatisierung

**03/1970 – 02/1972**

##### **REFA-Institut Darmstadt**

Studium REFA-Ingenieur für Industrial Engineering Diplom-Ingenieur Maschinenbau  
REFA-Scheine I und II, REFA-Ing. für Industrial Engineering

##### **Sprachen**

deutsch, Muttersprache - englisch, verhandlungssicher - französisch, konversationssicher

##### **Kenntnisse**

Branchen

Maschinen- und Anlagenbau, Baustoffmaschinen und Anlagen, Verpackungsmaschinen  
Druck- und Papiermaschinen-Industrie, Chemische Industrie, Automobil- und  
Automobilzuliefer-Industrie, Automation

#### ERFAHRUNGSÜBERBLICK

---

- Führung internationaler, multikultureller Gesellschaften – Besondere Stärken in der operativen Hands-On Führung von Unternehmen, Fertigungen und Logistik
- Restrukturierung – Organisations-Design (Ablauf- und Struktur-Organisation) und Neuausrichtung, Gestaltung des Unternehmenswandels, Sanierung, Turnaround
- Produktions-Optimierung – Produktionsverlagerungen, Produktionszusammenlegungen, Aufbau neuer Produktions-Werke
- Kostenreduzierung – Prozess-Optimierung, Standardisierung (Produkt-Modul-Systeme), Produktivitätserhöhung, Durchlaufzeit-Reduzierung, Effizienz-Steigerung, Qualitätssicherung
- Lean-Management in Produktion und Verwaltung – KVP/Kaizen-Methodik, Organisation von Delegation von Verantwortung mit Effizienz-Kontrollen, Flache Hierarchien mit autarken Prozess-Zellen,
- Supply-Chain-Management – Outsourcing, Outgrowing, Kanban, Aufbau und Organisation von Vertragszulieferern, Lieferantentwicklung, Auftragsabwicklung, Reduzierung von Lägern und Beständen, Claim-Management
- Projekt Management / Projekt-Controlling / MS-Projekt
- Ergebnis- und Liquiditäts-Verbesserungs-Strategien, Controlling, Kostenrechnung, Kalkulation, Berichtswesen

**INTERIM- UND PROJEKT MANAGEMENT - PROJEKTE:**

05 / 2009

heute

**Unternehmen: Maschinen- und Stahlbau, mittelständische Unternehmens-Gruppe mit sehr gutem Maschinenpark und kompetenten selbständigen Mitarbeitern, führendes Unternehmen im Maschinen- und Stahlbau - speziell im Bereich der Blechtechnologie - in Nordwest-Deutschland, Zulieferer namhafter internationaler Maschinen- Anlagenbau-Unternehmen, Baumaschinen-Hersteller, Automobil-Industrie, Werften**

Umsatz 15 Mio., 150 Mitarbeiter

Ausgangssituation: Das Unternehmen hat 2007 / 2008 hohe Investitionen zum Bau einer neuen Fabrik für Oberflächen-Technik realisiert, finanziert durch langfristige Bankkredite. Durch die Konjunktur-Krise sind die Auftragseingänge ab Ende 2008 / Anfang 2009 um ca. 50 % eingebrochen. Auf Wunsch der Hausbank soll ein Controlling mit Berichtswesen und Working-Capital-Management eingeführt werden.

Projektleitung: Projekt zur Einführung und Organisation von Controlling, Einrichtung eines Berichtssystems und durch Führung der quartalsweisen Berichterstattung an die Hausbanken.

Beurteilung und Due-Diligence-Studie zum Kauf einer Maschinenreihe als Nischen-Produkt aus einem internationalen Konzern heraus, der sich auf die Herstellung von Serien-Produkten konzentrieren will und Einführung dieser neuen Produktlinie in die Unternehmensgruppe.

Ergebnisse: Aufgrund eigener Controlling und Planungs-Tools konnte die Controlling-Organisation mit einem Berichtswesen kurzfristig aufgebaut werden, zur Beurteilung der Liquiditäts- und Ertrags-Situation mit Soll-Ist-Vergleiche und Kennziffern zur Steuerung der Unternehmensgruppe. Einleitung von Kosteneinsparungen im Personalbereich.

Die Liquidität wurde verbessert von einer Inanspruchnahme der Kreditlinien in Bankguthaben. Die Hausbanken konnten beruhigt werden.

Die Maschinen-Reihe konnte zu günstigen Konditionen aufgrund der Wirtschaftskrise erworben werden, die Hausbanken finanzieren die Investition und die Anlaufkosten. Hiermit erhält das Unternehmen ein eigenständiges Produkt um selbständig am internationalen Markt agieren zu können.

Da die Maschinenreihe in das Fertigungsprogramm der Unternehmensgruppe passt und bereits seit Jahren Komponenten als Zulieferer gefertigt wurden, führt diese Investition zu einer besseren Auslastung und Liquidität.

03 / 2008

03 / 2009

**Unternehmen: Beteiligungs-Unternehmen eines deutschen Unternehmens des Maschinenbaus für die Automobil-Industrie, Anlagen mit internationalem Vertrieb und Produktions-Unternehmen, Gruppen-Unternehmen**

**Umsatz 83 Mio. Euro, 350 Mitarbeiter**

**hier: Franz. Beteiligungsunternehmen, Paris (Fr), Verkauf, Projektierung, Montage und Service für das deutsche Gruppen-Unternehmen**

Umsatz 15 Mio., 36 Mitarbeiter

Ausgangssituation: Das Unternehmen hat beim Pariser Handelsgericht Insolvenz angemeldet und war in der „Periode d’ Observation“.

**Allein-Geschäftsführer (CEO)**

Restrukturierung, Erstellung eines Insolvenz-Planes und Herauslösung aus dem Insolvenzverfahrens, Ernennung zum Verwalter des Insolvenz-Planverfahrens mit der Dauer 0, Auszahlung der Gläubiger-Forderungen, Verkauf der Gesellschafts-Beteiligung an einen neuen Haupt-Gesellschafter.

Ergebnisse: Nach Verkauf der Gesellschafters erhält der alte Eigentümer einen bereits aufgegebenen Forderungsbetrag von 700 TEuro, ein vielfaches der Kosten.

06 / 2008  
11 / 2008

**Unternehmen: Maschinen und Anlagen Schwer-Maschinen-Industrie mit internationalem Vertrieb und internationalen Produktions-Unternehmen Konzern 37 Mrd. Umsatz, 180.000 Mitarbeiter**  
**Unternehmensgruppe 1,2 Mrd. Umsatz, 2000 Mitarbeiter**  
**hier: Unternehmensbereich Processing, 150 Mio. Umsatz, 360 Mitarbeiter, Internationale Tochter-Unternehmen Produktion und Vertrieb in 13 Ländern mit Beteiligungs-Unternehmen, Marktführer für Brecher- und Prozess-Technologie in der Erz- und Gesteins-Aufbereitung**

Ausgangssituation: Der Konzern entschied, das bisher selbständige französische Tochter-Unternehmen in den deutschen Unternehmensbereich Processing einzugliedern, um Synergien umzusetzen und zu nutzen

Projektleitung: Projekt zur Integration von Business Unit (BU) KH-Mineral in Business Unit (BU) Processing

Das Projekt umfasst die Ermittlung von:

1. Kerndaten BU KH-Mineral / Stärken / Schwächen
2. Integrationsstrategie und Umsetzungsmaßnahmen der Integration
3. Organisatorische Einbindung
4. Zielkorridor Entwicklung BU KH-Mineral bis 2010

Phase I: Als Integrationsstrategie wurde erarbeitet:

- Analyse des vollstufigen französischen Werkes, Prozess- und Produkt-Analyse beider BU' s, Erarbeitung eines Konzeptes und Umsetzungs-Maßnahmen zur Integration des französischen Tochter-Unternehmens in den deutschen Konzernbereich.
- Schaffung Kompetenzzentrum in der BU KH-Mineral für Standardbaureihen kleiner und mittlerer Maschinengröße
- Kompetenzzentrum Großanlagen / -brecher in der BU Processing mit dem nötigen Know-how der Abwicklung.
- Gemeinsame Nutzung der Werkstattkapazitäten BU KH-Mineral als Profitcenter für ASS-Reparaturservice und Kernkomponenten Maschinenteknik zur Know-how Sicherung aus beiden BU' s.
- Öffnung der Vertriebskanäle BU PR für BU KH-Mineral Produkte, insbesondere Standardanlagen in Russland und Ost-Europa; umgekehrt Vertrieb durch BU KH-Mineral von Großanlagen und -Brechern bei Lafarge France und Polysius France, sowie in der Mining Industrie Nord- und West-Afrika.

Verbesserungs-Vorschläge Arbeitsplatz- und Prozess-Optimierung in der BU KH-Mineral

- Optimierung des Fertigungsablaufes und Prozesse Brecher-Rotoren und Siebe
- Einrichtung einer Baugruppen-Vormontage durch unproduktives Personal, ggf. Sonder - Montage - Plätze
- Optimierung des Verhältnisses von produktivem und unproduktivem Personal
- Sortimentsbereinigung für Baugruppen – Gleichteile – Kleinteile, dadurch größere Lose für Fertigungs-Baugruppen mit kürzeren Zeiten und Einkaufsteile
- Reduzierung der Eigenfertigungsteile (Kleinteile)

Erwartete Ergebnisse:

Produktivitätsverbesserung durch Produktselektion, gemeinsame Nutzung des Fertigungs-Know hows von mindestens 30 %.

- Die Optimierung des Fertigungsablaufes läßt eine Produktivitätsverbesserung von 13,05 % erwarten.
- Die Optimierung der Auslastung Fertigung durch TKF mit Kunden-Aufträgen und Service-Ersatzteilmontage läßt eine Produktivitätsverbesserung von 18,94 % erwarten.

Phase II: Umsetzungsmaßnahmen und die notwendigen Ressourcen und Investitionen werden ermittelt sowie ein Terminplan mit entsprechenden Meilensteinen und Entscheidungen.

Phase III: Umsetzung der Integration und Rationalisierungsmaßnahmen

05 / 2008  
08 / 2008

**Unternehmen:** Hersteller von Hochleistungs- Destillations- & Brauerei-Anlagen. Das Unternehmen stellt in Einzelfertigung Anlagen, Apparate und Zubehör für Brauereien und Brennereien her, sowie Ausrüstungen und Maschinen für die chemischpharmazeutische Industrie.

**Beratung / Planung / Auslegung / Konstruktion / Produktion von Maschinen und Anlagen, sowie Steuerung / Montage und Inbetriebnahme / Service**

Umsatz: 3 Mio. Euro, 17 Mitarbeiter, Internationaler Vertrieb als Marktführer

Ausgangssituation: Das Familien-Unternehmen besteht seit 150 Jahren. Das Unternehmen blickt auf eine seit Jahren gut ausgelastete Produktion zurück und wird auch im laufenden Jahr wieder kräftig wachsen. Die Produktion befindet sich in der Stadtmitte und platzt aus allen Nähten. Aufgrund des Wachstums und Platzmangels findet die Produktion und Bestands-Lagerung in mehreren Stockwerken statt, was zu sehr unproduktiven Prozessen führte. Zum Zweck einer Verlagerung der Produktion verfügt die Unternehmung über ein leer stehendes Werksgelände am Stadtrand, welches von einem Unternehmen mit anderer Fabrikation erworben wurde.

Projektleitung: Neue Werksplanung, Planung und Durchführung der Werksverlagerung mit Hilfe lokaler Mitarbeiter / Unternehmen innerhalb von drei Monaten unter Nutzung der Betriebsferien für den Umzug.

Das Projekt umfasst :

- Analyse der laufenden Produktion (kritische Überprüfung der Arbeitsabläufe und Prozesse)
- Analyse des neuen Werksgeländes (bauliche Eignung)
- Reorganisation der neuen Fertigungsprozesse für die neue Fabrik
- Neue Fabrik-Planung mit neuen Prozess-Abläufen, Lager, Prozess-Technik (Elektro, Druckluft, Schweiß- und Schleiftechnik, Maschinen-Technik, Oberflächenbehandlung, Umwelt- und Sicherheits-Auflagen)
- Beantragung der erforderlichen Genehmigungen, Abwasser, Sicherheit, Umwelt u.ä.
- Erstellung einer Roadmap / eines Projektplans für den Umzug (Zeit, Inhalt, Kosten) für Baumaßnahmen, Fachfirmen, Lieferanten, Verlagerung und Umzug der verschiedenartigen Lager (Palettenlager, Teilelager, Kommissionier-Läger)
- Leitung des Umzugs bei voller Produktion für Büros, Fertigung (Maschinen und Arbeitsplätze) und Lager

Ergebnisse: Der Umzug wurde taggenau wie geplant realisiert. Die Produktion konnte nach den Betriebsferien reibungslos im neuen Werk mit neuen optimierten Arbeitsabläufen und Prozessen wieder aufgenommen werden. Das Unternehmen realisierte erhebliche Einsparungen bei Neu-Investitionen und dem geplanten Budget.

Die Unternehmer-Familie honorierte dies mit einem nicht vereinbarte freiwilligen Extra-Bonus.

10 / 2006  
12 / 2007

**Unternehmen:** Hersteller von Druckmaschinen. Lieferung von kompletten Siebdruck-Linien mit einzigartiger Technologie

Umsatz: 15 Mio. Euro, 35 Mitarbeiter, internationaler Vertrieb

mit Unterbrechung  
05/2007  
08/2007

Ausgangssituation: Das Unternehmen war international Marktführer in seinem Geschäftsfeld, jedoch preislich international nicht mehr wettbewerbsfähig und verlor über Jahre seine Marktanteile, trotz kontinuierlichen Einsparungen in Personal und Fertigungstiefe. Das Unternehmen wurde mehrheitlich an einen neuen Gesellschafter verkauft zur Behebung der Liquiditätslücke.

Projektleitung: Prozess-Optimierung, Reorganisation von Produktion, Arbeitsvorbereitung, Einkauf und Auftragsabwicklung. Aufgrund des Preisdruckes im internationalen Wettbewerb wurden die wesentlichen Maschinen und Komponenten der Drucklinie outgesourced nach Ost-Europa, China und Türkei. Die Endmontage, Kundenanpassungen und Inbetriebnahmen erfolgen im Stammwerk. Für diese Umstrukturierung und Reduzierung der Fertigungstiefe waren die Abläufe für Auftragsabwicklung, Einkauf, Produktmanagement und die Betreuung der Key-Supplier mit den notwendigen Arbeitsinstrumenten neu zu gestalten.

Wesentliche Aufgaben und Erfolge:

Organisation und Aufbau von Struktur- und Ablauforganisation, Projekt-Management, Kommunikation und Berichtswesen für

- Konstruktion (Standardisierung von Produktbaukästen nach Maschinen, Komponenten und Optionen/Baugruppen, Dokumentation)
- AV - Auftrags- und Produktionsplanung
- Fertigung in Montage-Zellen / Innen-Montage
  - Qualitätssicherung (WE), Vertragszulieferer
  - Standard und auftragspezifische Fertigung
  - Innerbetriebliche Montage / Abnahmen, Dokumentation
  - Organisation permanenter Lern- und Verbesserungsprozesse mit Effizienz-Kontrolle (KVP/ Kaizen-Methodik) durch systematische Zeitkontrollen und Auswertungen
- Suche und Aufbau von Vertragszulieferer in Ost-Europa, Mittlerer Osten und China
- Einkauf – Supply Chain Management (Vertragswesen, Kanban- Lieferungen, Steuerung von Vertragszulieferern, Projektmanagement, Kommunikation / Berichtswesen, Ampel-System)

Lean Management in Produktion und Verwaltung durch klare Aufgaben-Definitionen und Verantwortlichkeiten, Aufgabenzusammenfassungen, Delegation von Verantwortung mit Effizienz-Kontrollen, Festlegung in Arbeitsplatzbeschreibungen und Ablaufdiagrammen. Autarke Montage-Gruppen mit wechselnder Führung, Auslagerung von Funktionen an Lieferanten und Vertragszulieferer. Externe Qualitätskontrollen mit Checklisten und Dokumentation.

Einführung von Projekt-Management und PDM-Dokumentation, dadurch Unabhängigkeit bei Ausfall und Vertretungen.

Eingesetzte Technologien: MS - Excel, MS - Project, MS - Access, PDM – Datenbank

Ergebnisse: Reduzierung der Fertigungskosten um 60% bei einer Umsatz-Steigerung von 67%. Wesentliche Verbesserung der Liquidität.

Das Unternehmen ist wieder profitabel (ROS von 9,5%).

05 / 2007  
09 / 2007

**Unternehmen: Börsennotierte Maschinen- und Anlagenbau AG, Maschinen- und Anlagenbau für die Stahl- und NE-Metall-Industrie. Lieferung von Maschinen und kompletten Anlagen zur Bearbeitung und Konfektionierung.**

Umsatz: 80 Mio. Euro, 550 Mitarbeiter, internationaler Vertrieb, Weltmarktführer

Ausgangssituation: Das Unternehmen ist international Marktführer in seinem Geschäftsfeld, jedoch preislich international nicht wettbewerbsfähig, Aufträge wurden vorwiegend aus preislichen Gründen verloren. Die Herstellungskosten waren standortbedingt und aus organisatorischen fertigungstechnische Gründen zu hoch.

Projektleitung: Prozess-Optimierung,

- Standardisierung nach Produkt-Baukästen und Options-Baugruppen
- Outsourcing mit Outgrowing-Partnern,
- Einkauf – Supply Chain Management (Vertragswesen, Kanban- Lieferungen, Steuerung von Vertragszulieferern, Projektmanagement, Kommunikation / Berichtswesen, Ampel-System)
- Reorganisation von Produktion, Auftragsabwicklung und Fertigung.
- Prozess-Optimierung nach KVP / Kaizen-Methodik
- Aufgrund des Preisdruckes im internationalen Wettbewerb wurden die wesentlichen Maschinen und Komponenten outgesourced an stabile und fertigungstechnisch kompetente Partner mit langfristigen Verträgen.
- Interne und externe Qualitätskontrolle
- Die Endmontage, Kundenanpassungen und Inbetriebnahmen erfolgen im Stammwerk.
- Für diese Umstrukturierung und Reduzierung der Fertigungstiefe waren die Abläufe für Auftragsabwicklung, Einkauf, Produktmanagement und die Betreuung der Vertragslieferanten (Outgrowing-Partner) mit den notwendigen Arbeitsinstrumenten neu zu gestalten.

Eingesetzte Technologien: MS - Excel, MS - Project, MS - Access, PDM – Datenbank, Einführung eines MIS - Systems mit Effizienz-Kontrolle

Ergebnisse: Reduzierung der Herstellungskosten um 20%, Umsatzsteigerung um 37% (ROS von 3,7%) im ersten Folgejahr bei erheblicher Verbesserung der Liquidität.

Das Projekt wird mit eigenen Mitarbeitern fortgesetzt.

10 / 2006  
05 / 2007

**Unternehmen: Französische Tochter-Gesellschaft für Vertrieb, Service, Engineering von Schweiß- und Montage-Linien für die Automobil-Industrie.**

Umsatz: 4 Mio. Euro, 8 Mitarbeiter

Ausgangssituation: Das Unternehmen wurde nicht profitabel geführt, mangelnde Transparenz, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Muttergesellschaft wurden nicht bedient.

Bevollmächtigter des Gesellschafters: Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung, Realisierung von Forderungen, Auftragsabwicklung, Zahlungsverkehr an Lieferanten und Konzernmutter, Controlling

Eingesetzte Technologien: Management Skills

Ergebnisse: Sehr gute Liquidität mit Abschluss reklamierter Aufträge, ein Transfer an die Muttergesellschaft mit Tilgung von Verbindlichkeiten konnte aufgrund der französischen Gesetzgebung nicht erreicht werden.

01 / 2005  
05 / 2006

**Unternehmen: Hersteller von Maschinen und Anlagen für die Automobil-Industrie, Antriebstechnik, Transformatorenbau, Schweiß- und Montage-Linien, vorwiegend für die Automobil-Industrie**

Umsatz: 100 -83 Mio. Euro, 592 -350 Mitarbeiter, acht internationale Tochter-Unternehmen

Ausgangssituation: Das Unternehmen gehörte einer PE-Gesellschaft und wurde von einer anderen PE-Gruppe übernommen. Zum Jahresende 2004 stellte sich ein großer Verlust ein. Die Banken stellten keine Liquidität mehr zur Verfügung und „frozen“ die Kreditlinien ein.

**Allein-Geschäftsführer (CEO) für die Unternehmensgruppe und die Muttergesellschaft :**

Unternehmens-, Produkt- und Markt-Analyse, Entwicklung eines neuen Unternehmenskonzeptes für die internationale Unternehmensgruppe, Restrukturierungskonzept und Umsetzung für die gesamte Unternehmensgruppe, die Muttergesellschaft und einzelne Tochter-Unternehmen,

Wesentliche Aufgaben und Erfolge:

Einsatz von pragmatischen Restrukturierungs-Instrumenten mit kurzfristiger Umsetzung in Vertrieb, Organisation, Controlling, Personal, Technik, Produktion und Entwicklung Organisation und Aufbau von Struktur- und Ablauforganisation, Projekt-Management, Kommunikation und Berichtswesen für

- Internationales Angebotswesen (Angebotsstruktur, Kalkulation, Verhandlungen, Verträge)
- Projektierung (Datenbanken / ProEngineer – CAD-Catia unterstützt / Internetfähig)
- Konstruktion (Angebots-, Projektierungs- Überwachung, konstruktive Umsetzung, Dokumentation, Leistungsberechnung, begleitende Kalkulation)
- AV - Auftrags- und Produktionsplanung
- Fertigung nach Produktgruppen
  - Transformatoren: Kleinserienfertigung in Fließfertigung
  - Index-Antriebe: Montage-Zellen mit zentraler Vorfertigung und Verlagerung zu Vertragslieferanten
  - Sondermaschinen (Schweiß- und Montage-Linien in Linien-Montage und Montage-Zellen)

- Qualitätssicherung (WE), Vertragszulieferer
- Standard und auftragspezifische Fertigung
- Innerbetriebliche Montage / Abnahmen, Dokumentation
- Organisation permanenter Lern- und Verbesserungsprozesse mit Effizienz-Kontrolle (KVP, Kaizen-Methodik)
- Kunden-Montage, Inbetriebnahme, Dokumentation, Abnahmen, Vertragliche Regelungen, Claim-Management
- Service und ET-Wesen, Hotline, Service-Unterstützung,
- Einkauf – Supply Chain Management (Vertragswesen, Kanban- Lieferungen, Steuerung von Vertragszulieferern, Projektmanagement, Kommunikation / Berichtswesen, Ampel-System)

Lean Management in Produktion und Verwaltung durch klare Aufgaben-Definitionen und Übertragung von Verantwortlichkeiten mit Transparenz in Profit-Center, autarken Produktionseinheiten, Aufgabenzusammenfassungen mit Ablauf-Optimierung, Delegation von Verantwortung an autarke Gruppen mit Effizienz-Kontrollen  
Aufgaben -Verlagerungen auf Zulieferer, Qualitätskontrollen

Eingesetzte Technologien: Planungs- und Controlling-Instrumente für Simulation, Planung und Berichtswesen, Profit-Center und Geschäftsfeld-Analyse, Transfer- und Beschäftigungsgesellschaften, Transfer-Maßnahmen, EPL-System ProAlpha, CAD-Systeme Pro-Engineer / Catia

Ergebnisse: Reorganisation der Unternehmensgruppe weltweit, Restrukturierung der Muttergesellschaft und einigen Tochtergesellschaften mit Personal-Anpassungen von 40 %. Profitabel in einem Jahr (ROS von 3,9%).

Die Banken stellten die Kreditlinien wieder zur Verfügung und verlängerten diese.

10 / 2004  
02 / 2005

**Unternehmen: Hersteller von Batterieladegeräte, für den Konsum- und professionellen Bereich, international, Handel und Automotiv-After-Sales-Market**

Umsatz: 15 Mio. Euro, 90 Mitarbeiter

Ausgangssituation: Das Unternehmen sollte mit Hilfe einer WP-Gesellschaft restrukturiert und ggf. mit einer übertragenden Sanierung an einen neuen Gesellschafter verkauft werden. Wie sich herausstellte, war das Unternehmen bereits aus mangelnder Liquidität und Überschuldung seit längerem in der Insolvenz.

Projektleitung: Unternehmens-, Produkt- u. Markt-Analyse, Entwicklung eines neuen Unternehmenskonzeptes, Restrukturierung aus der Insolvenz – Übertragende Sanierung an neuen Gesellschafter

Wesentliche Aufgaben und Erfolge:

Organisation und Aufbau von Struktur- und Ablauforganisation und Projekt-Management für

- Internationales Angebotswesen (Angebotsstruktur, Kalkulation, Verhandlungen, Verträge)
- AV - Auftrags- und Produktionsplanung
- Fertigung nach Produktgruppen in Montage-Linien (Fließfertigung)
- Qualitätssicherung (WE), Vertragszulieferer
- Prozess-Optimierung nach Kaizen-Methodik
- Einkauf – Supply Chain Management (Vertragswesen, Kanban- Lieferungen, Steuerung von Vertragszulieferern (China, BRD), Projektmanagement, Kommunikation / Berichtswesen)

Lean Management in Produktion durch selbständige Produkt-/Produktions-Bereiche in Linien-/ Serienfertigung mit Eigen-Verantwortlichkeiten für Termin und Qualität.

Eingesetzte Technologien: Beschäftigungs- und Transfer-Gesellschaften, Planung und Controlling Tools zur Simulation optimaler Unternehmens-Strukturen

Ergebnisse: Aufbau eines neuen Unternehmenskonzeptes mit übertragender Sanierung Verkauf an neuen Gesellschafter.

- 01 / 2004  
06 / 2004
- Unternehmen: Hersteller von Laser-Technik, Industrielle Beschriftungs- und Show-Laser**
- Umsatz: 1,5 Mio. Euro, 8 Mitarbeiter
- Ausgangssituation: Der Unternehmer, führend in Technik und Vertrieb wollte das Unternehmen verkaufen.
- Projektleitung: Unternehmens- Produkt- u. Marktanalyse, Entwicklung eines neuen Unternehmenskonzepts mit dem Ziel Verkauf aus Altersgründen
- Eingesetzte Technologien: Planungs-Tools
- Ergebnisse: Verkauf an neuen Gesellschafter.
- 05 / 2004  
04 / 2005
- Unternehmen: Hersteller von Feuerwehr- u. Sonderfahrzeuge**
- Umsatz: 22 Mio. Euro, 98 Mitarbeiter, zwei Tochter-Unternehmen
- Projektleitung: Innovations-Analyse, Fahrzeug und Geräte-Technik – Beantragung und Begleitung von Innovations-Förderung
- Ergebnisse: Beschaffung von Fördermitteln der EU und Land Niedersachsen zur Finanzierung der Projekt- und Personalkosten
- 06 / 2003  
09 / 2003
- Unternehmen: Hersteller von Verpackungsmaschinen für Papier, Rollen, Scheiben**
- Umsatz: 8 Mio. Euro, 43 Mitarbeiter, Internationale Vertretungen
- Ausgangssituation: Der Unternehmer, führend in Technik und Vertrieb ist verstorben. Die Ehefrau und Familie versuchten das Unternehmen fortzuführen, Unternehmersohn war an der Geschäftsführung nicht interessiert.
- Projektleitung: Unternehmensanalyse, Auftragsabwicklung von Großprojekten, Produktbereinigung, Marketing und Vertrieb
- Ergebnisse: Coaching der Familie des verstorbenen technisch orientierten Unternehmensgründers – Verkauf an einen neuen Eigentümer
- 03 / 2003  
06 / 2003
- Unternehmen: Hersteller von Verpackungsmaschinen für Folie, Karton, Papier, Rollen, Schlauchbeutel**
- Umsatz: 11 Mio. Euro, 100 Mitarbeiter, Internationale Vertretungen
- Ausgangssituation: Das Unternehmen gehörte einer PE-Gesellschaft und ging aus mangelnder Liquidität und Überschuldung in die Insolvenz
- Projektleitung: Restrukturierung und Sanierung aus der Insolvenz, Personalanpassung, Produktsortiment, Märkte und Vertrieb -
- Organisation und Aufbau von Struktur- und Ablauforganisation, Projekt-Management, Kommunikation und Berichtswesen für
- Internationales Angebotswesen (Angebotsstruktur, Kalkulation, Verhandlungen, Verträge)
  - Projektierung
  - Konstruktion (Angebots-, Projektierungs- Überwachung, konstruktive Umsetzung, Dokumentation, Leistungsberechnung, begleitende Kalkulation)
  - Fertigung / Innen-Montage /AV - Auftrags- und Produktionsplanung
  - Kunden-Montage, Dokumentation, Abnahmen, Vertragliche Regelungen,
  - Service und ET-Wesen, Hotline, Service-Unterstützung
  - Prozess-Optimierung nach Kaizen-Methodik
- Lean Management in Produktion und Verwaltung durch autarke Arbeitsgruppen in Montage und Verwaltung, Aufgabenzusammenfassungen, Delegation von Verantwortung, Reduzierung von Hierarchie-Ebenen, Qualitätskontrollen
- Ergebnisse: Aufbau eines neuen Unternehmenskonzeptes mit übertragender Sanierung an neuen Gesellschafter

10 / 2002  
09 / 2003

**Unternehmen: Hersteller von Automatisierungstechnik, Zuführ- und Sortier-Systeme für Stückgüter, für Verpackungs-Industrie und Montage-Automation**

Umsatz: 1,5 Mio. Euro, 18 Mitarbeiter, Internationale Vertretungen

Ausgangssituation: Der Unternehmer, führend in Technik und Vertrieb ist verstorben. Die Ehefrau versuchte das Unternehmen fortzuführen, Leitende Mitarbeiter haben das Unternehmen verlassen.

Projektleitung: Firmenrekonstruktion Produktion, Vertrieb, Kosten, Projektabwicklung, Auftrags- und Produktionsplanung

Ergebnisse: Coaching der Witwe des technisch orientierten Inhabers und Verkauf an neuen Gesellschafter mit synergetischem Konzept.

10 / 1995  
12 / 1996

**Unternehmen: Führender Hersteller von Druckmaschinen, Weiter- und Endverarbeitungs-Maschinen**

Umsatz 150 -34 Mio. Euro, 580 -150 Mitarbeiter, dreizehn international tätige Tochter-Unternehmen und Vertretungen

Ausgangssituation: Führende Unternehmensgruppe der Druckmaschinen-Industrie in den ehemaligen RGW-Staaten, jedoch ineffizient, technisch überaltert in Fertigung und Produkten.

**Allein-Geschäftsführer (CEO)**

Restrukturierung für die Unternehmensgruppe und die Muttergesellschaft

Wesentliche Aufgaben und Erfolge:

Restrukturierung, Sanierung in allen Unternehmensbereichen des Konzerns für M&A – Gesellschafter, Organisation und Aufbau von Struktur- und Ablauforganisation, Projekt-Management, Kommunikation und Berichtswesen für

- Internationales Angebotswesen (Angebotsstruktur, Kalkulation, Verhandlungen, Verträge)
- Konstruktion (Produktentwicklung- Anpassung an internationalen Standard, konstruktive Umsetzung, Dokumentation, Leistungsberechnung, begleitende Kalkulation)
- Fertigung / Innen-Montage / Kleinserien-Fertigung von Einzelmaschinen und Baugruppen /AV - Auftrags- und Produktionsplanung
  - Qualitätssicherung (WE), Vertragszulieferer
  - Standard und auftragsspezifische Fertigung
  - Innerbetriebliche Montage / Abnahmen, Dokumentation
  - Organisation permanenter Lern- und Verbesserungsprozesse mit Effizienz-Kontrolle (KVP / Kaizen -Methodik)
- Kunden-Montage, Dokumentation, Abnahmen, Vertragliche Regelungen
- Service und ET-Wesen, Hotline, Service-Unterstützung für Vertriebspartner
- Reorganisation von Einkauf Supply Chain Management / Kanban – Koordination der Zulieferer, ehemalige Tochter-Unternehmen (Vertragswesen, Projektmanagement, Kommunikation / Berichtswesen)

Lean Management durch klare Aufgaben-Definitionen (Arbeitsplatzbeschreibungen) und Festlegung von Verantwortlichkeiten, Aufgabenzusammenfassungen, Delegation von Verantwortung

Qualitätskontrollen Wareneingang (Verlagerung zu Lieferanten mit Checklisten) und bei Maschinen-Auslieferung

Firmen-Umzug –Produktionsverlagerung von zwei Werken / Standorten in ein Neues Werk auf der „grüner Wiese“ mit Beständen von ca. 60 Mio. Euro

Ergebnisse: Verselbständigung von 13 Betrieben zu selbständigen Unternehmen.

Aufbau / Neubau einer modernen Maschinenfabrik auf die „grüne Wiese“ für das Führungsunternehmen mit Gebäuden, Produktions- und Lagertechnik, IT-Systeme MIS, CAD, Werkstattsteuerung, BDE.

Personalanpassung von 3.600 MA auf 750 MA in der neuen Fabrik

Übergabe an Investor nach gemeinsamer Konzepterstellung und Synergie-Analysen

## BERUFLICHER WERDEGANG

1972 –1976

### **Manager ITT / SEL Gruppe Europa; Nürnberg, - Elektrik- / Elektronik – Komponenten**

(Personalverantwortung: 4 Mitarbeiter)

**Leiter Operations-Analyst**, Marketing – Vertrieb deutschsprachiges Europa (1972-1974)

– Analyse, Konzept, Implementierung einer neuen Vertriebs-Organisation Deutschland, Restrukturierung regional und organisatorisch von Tochter-Unternehmen zu Niederlassungen

**Leiter Operations-Analyst**, Produktion, (1974-1976)

– Reorganisation eines Batteriemotoren-Werkes, Organisation und Fertigung auf ITT-Norm

1977 –1979

### **Manager Agfa-Gevaert / Bayer AG, Leverkusen, - Chemische Industrie -**

(Personalverantwortung: 16 Mitarbeiter)

**Leiter Zentrale Produktionsplanung** –Zentrale Erstellung der kurz- und mittelfristigen

Produktionspläne für die Sparten Chemikalien, Film, Papier, Magnetband

- Zentrale Produktionssteuerung dieser Produktionssparten, incl. Materialwirtschaft.

1980 –1984

### **Allen Group International, Offenbach, - Maschinen- und Anlagenbau –Automobil- Industrie und Automotiv-After-Sales-Market**

#### **Vice President Europa**

Verantwortung für ein Umsatz-Volumen von 36.00 Mio. Euro mit 360 Mitarbeitern.

Führung von neun Tochter-Unternehmen bzw. Niederlassungen im deutschsprachigen Europa.

- Leitung der Maschinen- und Anlagenbau-Tochter-Unternehmen als Geschäftsführer, später Hauptgeschäftsführer des Rohr- und Tank- Anlagenbaus, Pumpen- und Maschinenbaus für explosive Flüssigkeiten

1984 –1992

### **Keller Gruppe, Ibbenbüren, Internationaler Maschinen- und Anlagenbau, - Baustoff-Maschinen- und Anlagen – Grobkeramik – Funierholz-Maschinen und Trockner**

#### **CEO**

Verantwortung für ein Umsatz-Volumen von 90.00 Mio. Euro mit 780 Mitarbeitern

- internationaler Vertrieb (mit direkter Kundenverantwortung, Markt- und Kundenaufbau)
- Finanzmanagement und Controlling, kaufmännische Verwaltung
- Planung, Projektierung, Konstruktion und Fertigung, Montage und Inbetriebnahme von Schlüsselfertigen Produktions-Werken für Keramik-Baustoffe weltweit.

#### Wesentliche Aufgaben und Erfolge:

Organisation und Aufbau von Struktur- und Ablauforganisation, Projekt-Management, Kommunikation und Berichtswesen für

- Internationales Angebotswesen (Angebotsstruktur, Kalkulation, Verhandlungen, Verträge)
- Projektierung / Projekt-Controlling
- Konstruktion (Angebots-, Projektierungs- Überwachung, konstruktive Umsetzung, Dokumentation, Leistungsberechnung, begleitende Kalkulation)
- Fertigung / Innen-Montage / AV - Auftrags- und Produktionsplanung
  - Qualitätssicherung (WE),
  - Standard- und auftragsspezifische Fertigung
  - Innerbetriebliche Montage / Abnahmen, Dokumentation
- Kunden-Montage, Inbetriebnahme, Training, Dokumentation, Abnahmen, Vertragliche Regelungen, Claim-Management

- Aufbau von Service und ET-Wesen, Hotline, Service-Unterstützung,
- Organisation von Einkauf – Supply Chain Management (Vertragswesen), Qualitätskontrollen

Lean Management in Produktion und Verwaltung durch Reduzierung von Hierarchie-Ebenen.

Reorganisation von Tochter-Firmen in Profit-Center mit Zentralfunktionen.

Ergebnisse: Umsatz-Verdopplung, Ergebnis- und Liquiditätssteigerung

1992 –1995

**ROVEMA GmbH, Gießen, - Verpackungs-Maschinen-Industrie – Abfüll-Maschinen, Kartonierer, Endverpackung**

**CEO Tochter-Unternehmen**

Verantwortung für 50 Mio. Euro Umsatz mit ca. 400 Mitarbeitern in elf internationalen Tochter-Unternehmen, verantwortlich für

- Koordination Vertrieb, Zentrale Technik, Controlling, Finanzen
- Produktentwicklung
- internationaler Vertrieb (mit direkter Kundenverantwortung, Markt- und Kundenaufbau)
- Zentrales Finanzmanagement und kaufmännische Verwaltung der Tochter-Unternehmen
- Aufbau eines Produktions- und Montage-Werkes für die Verpackungsmaschinen in den USA, Atlanta, Georgia
- Reorganisation und Produktentwicklung Endverpackungsmaschinen

Wesentliche Aufgaben und Erfolge:

- Einheitliche Führung der Unternehmensgruppe
  - Koordinierung der Marktstrategie
  - Koordinierung der Produktentwicklung und Produkt- und Leistungs politik
- Organisation und Aufbau von Struktur- und Ablauforganisation bei einzelnen Tochter-Unternehmen (Spanien, USA, BRD),
- Projekt- und Produkt-Management,
- Kommunikation und Berichtswesen
- Vereinheitlichung internationales Angebotswesen (Angebotsstruktur, Kalkulation, Verhandlungen, Verträge)
- Projektierung für Produkthanwendungen
- Konstruktion (Angebots-, Projektierungs- Überwachung, konstruktive Umsetzung, Dokumentation, Leistungsberechnung, begleitende Kalkulation)
- Kunden-Montage, Inbetriebnahme, Dokumentation, Abnahmen, Vertragliche Regelungen, Claim-Management
- Service und ET-Wesen, Hotline, Service-Unterstützung

Ergebnisse: Ausbau und Festigung des Unternehmens, Stabilisierung und Ausbau des amerikanischen Marktes zum wesentlichen Standbein der ROVEMA-Gruppe

1996 –2002

**Ostfriesische Maschinenbau AG, Emden, - Baustoff-Maschinen- und Anlagen - Betonstein, -Platten und Rohre**

**CEO / Vorstand**

Verantwortung für 40.00 Mio. Euro Umsatz mit 260 Mitarbeitern

- internationaler Vertrieb (persönlicher Markt- und Kundenaufbau)
- Controlling, Finanzmanagement, Organisation, kaufmännische Verwaltung
- Technik und Produktion
- Aufbau einer weiteren Produktionsstätte - Maschinenbau in Deutschland
- Planung, Projektierung, Konstruktion und Fertigung, Montage und Inbetriebnahme von Schlüsselfertigen Produktions-Werken für Betonbaustoffe weltweit

Wesentliche Aufgaben und Erfolge:

Organisation und Aufbau von Struktur- und Ablauforganisation, Projekt-Management, Kommunikation und Berichtswesen für

- Internationales Angebotswesen (Angebotsstruktur, Kalkulation, Verhandlungen, Verträge)
- Projektierung (Datenbanken / ProEngineer – Projektierung und Angebotswesen CAD-unterstützt / Internetfähig)
- Konstruktion (Angebots-, Projektierungs- Überwachung, konstruktive Umsetzung, Dokumentation, Leistungsberechnung, begleitende Kalkulation in Zusammenarbeit mit Controlling)
- Fertigung / Innen-Montage /AV - Auftrags- und Produktionsplanung
  - Qualitätssicherung (WE), Vertragszulieferer
  - Standard und auftragsspezifische Fertigung
  - Innerbetriebliche Montage / Abnahmen, Dokumentation
  - Prozess-Optimierung nach KVP/Kaizen – Methodik
- Kunden-Montage, Inbetriebnahme, Training, Dokumentation, Abnahmen, Vertragliche Regelungen, Claim-Management
- Service und ET-Wesen, Hotline, Service-Unterstützung, Anlagen-Effizienz-Steigerung durch Früherkennung von Ausschuss, Rückführung in den Prozess oder Recycling
- Einkauf – Supply Chain Management (Vertragswesen, Kanban- Lieferungen, Steuerung von Vertragszulieferern, Projektmanagement, Kommunikation / Berichtswesen, Ampel-System)

Lean Management in Produktion und Verwaltung durch klare Aufgaben-Definitionen und Verantwortlichkeiten, Aufgabenzusammenfassungen, Wegfall von Zuarbeitern, dafür selbstverantwortliche Funktionsträger, Automatisierung (EDV) von Funktionen. Aufgaben -Verlagerungen auf Zulieferer, Qualitätskontrollen

Aufbau eines neuen Produktionswerkes mit integrierten Montage-Linien im Takt-System

- Standardmaschinen
- Kundenspezifische Maschinen
- Sondermaschinen

Ergebnisse: Vervielfachung von Umsatz und Ergebnisverbesserung, Turnaround vom Maschinenlieferant für Deutschland zum internationalen Lieferanten von Turn-Key-Produktions - Anlagen

Seit 2002

**Intercon GmbH, Ibbenbüren****Selbständiger Berater und Interim Manager****Interim Management und Projekt Management**

- General Management, incl. weltweiter G.u.V. – M&A Integration – Vakanzen
- Führung internationaler, multikultureller Gesellschaften – Besondere Stärken in der operativen Hands-On Führung von Unternehmen, Fertigungen und Logistik
- Restrukturierung und Neuausrichtung, Gestaltung des Unternehmenswandels, Sanierung, Turnaround
- Aufbau, Optimierung und Zusammenlegung von Produktions-Werken
- Controlling, Planung – Berichtswesen – Analysen, im Konzern – Unternehmen, Finanzen, Vertrieb und Produktion
- Liquiditäts- und Cash-Management

Leitete mehrere Unternehmen und Projekte zur Ergebnisverbesserung, M&A - Vorbereitung und Post – Merger - Integration, insbesondere in den Funktionen Struktur- und Ablauf-Organisation, Kosten- und Liquiditäts-Management, Prozess-Optimierung, Vertrags- und kostengerechte Auftragsabwicklung.

Erweiterte die Expertise in Outsourcing und Outgrowing, Kosteneinsparung und Prozess-Optimierung durch LEAN Management, Standardisierung, Führung und Organisation der Arbeitsabläufe vom Angebot, Projektierung, Konstruktion, Fertigung, Montage, Inbetriebnahme bis zur Abnahme im Maschinen- und Anlagenbau und Claim-Management.