

Curriculum Vitae



Timo Ruf

Dipl. Betriebswirt (FH), International Management and Controlling
Master of Science, Business Management, Ausbildung zum Steuerberater

Mühlsteige 23
74246 Eberstadt

Telefon: 07134/ 916243 Mobil

- Erfahrener Geschäftsführer CEO und CRO / CFO
- Empathischer Leader, „*Work with Drive*“, gepaart mit umfangreichem Fachwissen
- Zuhause im großen Mittelstand und in der Welt des Private Equity
- U.A im Einsatz für BlackRook, Hellman & Friedman, Bain Capital, Nets, BASF

Berufserfahrung:

- 2019 - dato **Ruf Consulting & Interim Management, Eberstadt**
- Interim Management (Projektliste im Anhang)
 - Beratung im Turnaround und Restrukturierungen
 - Beratung zur Expansion und Internationalisierung
 - Beratung zur Digitalisierung
 - Beratung zur Strategieumsetzung
- 2025- date **RSM Ebner Stolz, München**
Senior External Advisor (Board Services, CFO Services)
- 11/2016 - 01/2019 **IDS Imaging Development Systems GmbH, Obersulm**
Chief Financial Officer
- Verantwortlich für die kaufmännische Führung der Unternehmensgruppe (Standorte in Deutschland / USA / UK / Japan) Umsatz > 80 Mio. Euro / 300 Mitarbeiter
 - Jahresabschlüsse nach HGB, IFRS, US-GAAP
 - Finanzen, Steuern, Recht und Versicherungen
 - Führung der Abteilungen Controlling / Buchhaltung / Personal
 - Weiterentwicklung des Geschäftsmodells
 - Digitalisierung des Unternehmens
 - Impulsgeber für die Organisationsentwicklung
 - Vertriebssteuerung
 - Führen von Verhandlungen mit Banken
 - Vertrags- & Preisverhandlungen mit Key-Kunden / Lieferanten
 - Ansprechpartner WP / Steuerberater / Rechtsanwälte
- 02/2010 - 10/2016 **io-consultants GmbH & Co.KG, Heidelberg**
(6 Jahre, 8 Monate) **Leiter Rechnungswesen Finanzen / Controlling (Deutschland / Ausland):**
- Leitung des operativen Rechnungswesens der Unternehmensgruppe, ca. 250 Mitarbeiter
 - Verantwortlich für Jahresabschlüsse nach HGB, IFRS und US GAAP sowie für deren Konsolidierung
 - Ausarbeitung von Business-Plänen und Begleitung der Investorensuche
 - Kaufmännische Leitung der Auslandsstandorte USA, Dubai, Singapur, Russland, Hongkong (ca. 25 Mitarbeiter)
 - Budget- & Forecast-Prozess der Unternehmensgruppe
 - Ansprechpartner für alle Steuerfragen
 - Optimierung der internen Abläufe im Rechnungswesen / Controlling
 - Übernahme von betriebswirtschaftlichen Projekt- und Sonderaufgaben
 - Gründung und Liquidation von Gesellschaften
 - Fachlich für SAP R/3 FI, CO verantwortlich
- 04/2006 - 01/2010 **Unternehmensgruppe Schwarz / Lidl Stiftung & Co. KG**
(4 Jahre) **Teamleiter Prozessmanagement IT-Controlling**
- Leitung der Fachabteilung

- Controlling (insb. IT-Controlling)
- Sicherstellung der Dokumentation zum Transferpricing
- Budgetierung / Planung der IT-Kostenstellen
- Schulung der Planer und KST-Verantwortlichen
- Betreuung / Weiterentwicklung SAP R/3 FI
- Erstellung mtl. Berichtswesen
- Produktkalkulation / Controlling

Nachwuchsführungskraft, interne Revision bis 08 / 2008

- Prüfung Finanzwesen / Controlling
- Prüfung Steuern, insbesondere Ertragssteuern und Umsatzsteuern
- Prüfung Einkauf / Beschaffung

Studium / Weiterbildung:

2015	Ausbildung zum Steuerberater, Steuerberaterkammer Stuttgart
2007 – 09/2009	Leeds University, Leeds England Abschluss: Master of Science, General Business Management Schwerpunkte: Internationales Management, Unternehmensstrategie Master Thesis: "Centralizing risk management in a multinational company"
2001 – 2006	Fachhochschule Ludwigshafen a. R. Abschluss: Diplom Betriebswirt (FH), International Management and Controlling, Internationaler Doppeldiplomstudiengang Diplomarbeit: Chancen, Risiken und Probleme eines Unternehmens beim Aufbau einer Produktion in Zentraleuropa - Heiche Firmengruppe in Ungarn und Polen -

Berufsausbildung/ Wehrdienst

2000	Wehrdienst 5/363 Panzerbataillon, Kilsheim: Panzerfahrer Leopard 2
1997 - 1999	Siemens AG Heilbronn c/o iii-center Elektrogroßhandel Berufsausbildung zum Kaufmann in Groß- und Außenhandel, Schwerpunkt Vertrieb

SPRACHEN:

Deutsch:	Muttersprache
Englisch:	Verhandlungssicher, täglicher Einsatz

KOMPETENZEN:

Auszeichnungen:	Stipendiat der Dieter Schwarz Stiftung 2007, 2008, 2009
Andere	Ausbildung zum Steuerberater
EDV-Erfahrung:	SAP R/3 FI/CO, SD, PS, Office Line, IDEA, Excel, Access, Professional Planner, ARIS, Luca Net, Navision, Datev, Sage 100, d-velop, Elo
Seminare:	Richtig Führen Dale Carnegie, Kommunikation & Präsentation, Diverse Workshops bei PWC, E & Y, KPMG für Finanzen, Controlling, Steuern, Projektmanagement
Branchenerfahrung:	Industrieunternehmen Produktion, Dienstleistung, Handel, Profisport, Recycling

Soft Skills: „Work with Drive“, hohe Sozialkompetenz, sicheres Auftreten, Durchsetzungsvermögen, außergewöhnliches Engagement, großes interkulturelles Know-How

Projektliste Stand Juli 2025

2025 Mrz- Aug

**Interim CFO / CRO Produzierendes Möbelunternehmen
PAIDI Holding GmbH / Welle Holding / Orlando Capital
Umsatz ca. 130 mio. Euro 450 Mitarbeiter**

Nach gescheiterten Unternehmensverkauf Restrukturierung der gesamten Firmengruppe: PAIDI Holding GmbH / PAIDI Möbel GmbH / KFM Furniture (Werk in Polen) / Transland Erstellen eines Worst-Case Szenarios, Ausarbeitung und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz. Dies beinhaltet u.a. Aushandlung eines Sanierungstarif mit der IG Metall Bayern, Verkürzung der Wochenarbeitszeit, Aussetzung von Tariferhöhungen und umfangreicher Mitarbeiterabbau. Ausarbeitung und Einsetzung von Finanzierungsinstrumenten. Moratorien mit Lieferanten und Kunden für Sanierungsbeiträge.

2024 April – Juni 2025

**Interim CFO / CRO / Beratung
ASB Region Heilbronn - Franken
Umsatz ca. 100 mio. Euro 2.000 Mitarbeiter**

Beratung der Geschäftsführer in einer wirtschaftlichen Sondersituation, Ablösen des kaufmännischen Leiters, ad interim Transformation der kaufmännischen Abteilungen Finanzbuchhaltung, Steuern, Controlling und Treasury. Einführung es KI gestützten Tools zur Buchungserfassung in Datev, inkl. Freigabe Workflow. Finalisierung des Jahresabschlusses 2023 / 2024. Umfangreiche Restrukturierung zweier Geschäftsbereiche.

2023 August – Juni 2024

**Interim Management Vorsitzender Geschäftsführer, CEO, CFO
Mastel Unternehmensgruppe, Talheim
Umsatz ca. 100 mio. Euro 140 Mitarbeiter**

Reorganisation der gesamten Unternehmensgruppe welche sich in einer schweren Unternehmenskrise befand. Herstellung der Transparenz für die beteiligten Banken und den Gesellschafter in der Krisensituation. Einleitung und Betreuung von Kapitalmaßnahmen, Moratorien mit Lieferanten und Kunden. Ausarbeitung und Umsetzung einer Turnaround Strategie. Begleitung einer Betriebsprüfung. Die Unternehmensgruppe schaffte im Mai 2024 den Turnaround trotz der schlechten Auftragslage im metallverarbeitenden Gewerbe.

2022 Oktober – August 2023

**Interim Management – Interim CFO
Wuxi Biologics GmbH / Leverkusen / Wuppertal Private-Equity
Umsatz ca. 1 Mrd. Euro 10.000 Mitarbeiter**

Mein Kunde hatte in den vergangenen zwei Jahren ca. 800m Euro in Deutschland investiert und war sehr unzufrieden über die Entwicklung seiner Investitionen in Deutschland. Gemeinsam mit einem von mir zusammengestellten Team wurde zunächst Transparenz über die wirtschaftliche Performance der einzelnen Unternehmensteile hergestellt. Nachfolgend wurde der Jahresabschluss nach IFRS und HGB erstellt. Ein neues Reporting an die Muttergesellschaft wurde aufgesetzt. Der Finanzbereich inkl. Controlling und Buchhaltung wurde überarbeitet und zukunftsgerichtet aufgestellt. Die Zusammenarbeit mit externen Beratern (WP / Steuerberater) wurde neu strukturiert.

2022 April – dato**Beratung der der Beyerle Unternehmensgruppe in Eppingen, Recycling
Umsatz ca. 10 m Euro, 80 Mitarbeiter**

Beratung der Geschäftsführenden Gesellschafter bei der Transformation der Unternehmensteile. Reorganisation des Geschäftsmodell und Kundengruppe. Nach Erreichen der Gewinnschwelle wird das Unternehmen durch mich als Beisitzer beraten.

2021 Dezember – Mai 2022**Interim- Geschäftsführer HF-Verwaltung GmbH, Heilbronn**

Alleingeschäftsführer der Gesellschaft, Fokus auf Turnaround und Unternehmenssteuerung, sowie Vertrieb und Pressearbeit. Gesellschaft ist Eigentümer einer Profisportmannschaft in der zweiten Eishockey Bundesliga.

2020 November - November 2021**Interim Management – Interim CFO
Concardis GmbH / Nets A/S / Nexi S.p.A / Private-Equity Banken
Umsatz ca. 1,3 Mrd. Euro, 3.200 Mitarbeiter**

Durch mehrere Übernahmen in den Jahren 2018 bis 2020 entstand der größte elektronische Zahlungsanbieter Europas. Die Kostentransparenz im größten Teilbereich „Merchant Services“ ging jedoch durch verschiedene Systemlandschaften und eine hohe Mitarbeiterfluktuation verloren. Seitens der Private-Equity-Gesellschafter wurde ich beauftragt, gemeinsam mit einem ausgewählten Team, diese Transparenz für einen weiteren Verkauf der Gesellschaft wiederherzustellen. Eine weitere Aufgabe war die ordnungsgemäße Durchführung des Jahresabschlusses, insbesondere der qualitativen und quantitativen Sicherstellung der Dokumentation seitens der Wirtschaftsprüfer, auch als Nachwirkung im Zuge eines Branchenskandals (Wirecard). Ebenso wie die Konsolidierung der Unternehmensgesellschaften.

Die besonderen Herausforderungen im Projekt stellte hierbei die Kommunikation im multinationalen Umfeld des Unternehmens sowie die verschiedenen Berichtsebenen und eine fordernde Eigentümerstruktur dar. Durch die Covid-19-Krise mussten ebenso im Jahresabschluss umfangreiche Forderungsverluste und die Risiken der Rückforderungen von Endkunden in Betracht gezogen werden.

Bei den Tochtergesellschaften fanden eine umfangreiche Bilanzbereinigung und mehrere Side-Merger statt. Durch die Veröffentlichungspflicht an verschiedenen Börsen und der BAFIN musste besonderes schnell und sorgsam gearbeitet werden. Zeitgleich wurde das Budget 2021 hinsichtlich der Covid-19-Auswirkungen auf der Kostenseite mehrmals überarbeitet. In dem von mir geführten Team konnten hierbei Einsparungen im ersten Quartal von ca. 10% des Budgets erarbeitet werden. Die Kostenbasis im von mir verantworteten Teilbereich belief sich auf 350 Mio. Euro.

2020 Juni - August**Restrukturierungsberatung
Profisport 2. Bundesliga Baden-Württemberg**

Die Covid-19 Krise hat insbesondere in der Unterhaltungsbranche und im Profisport zu einem starken Umsatzrückgang geführt. Die darauffolgende Liquiditätskrise und Rentabilitätskrise brachten meinen Mandanten zur Vorstufe der Insolvenz.

Im Moratorium konnte durch vorgezogene Zahlungen von Schlüsselsponsoren die Insolvenz erfolgreich abgewendet werden.

Als nächsten Schritt war für die Gesellschafter eine Ergebnisprognose zum Geschäftsjahresende zu erstellen. Hierbei wurden Sondereffekte durch Zuschauerausschluss und die ebenso hiermit verbundenen Umsatzrückgänge in den Segmenten Gastronomie und Merchandising betrachtet.

Weitere Effekte waren Landeshilfen, Spenden und auch Kurzarbeitergeld. Besonders herausfordernd war hierbei die mangelnde Transparenz der buchhalterischen Aufzeichnungen, bedingt durch einen Mitarbeiterwechsel in der Buchhaltung und der Geschäftsführung. Die Ergebnisse wurden in der Gesellschafterversammlung präsentiert und sorgten erstmals für umfassende Transparenz. Ebenso war es unsere Aufgabe, eine belastbare Ergebnisvorschau für das kommende Geschäftsjahr und Liquiditätsplanungen unter verschiedenen Covid-19-Szenarien zu erstellen. In der Fortsetzung wurden die Unterlagen zur Lizenzierung überplant und für die folgenden Geschäftsjahre Budget- und Finanzierungspläne mit Banken erarbeitet.

Durch die weiteren Einschränkungen der Covid-19-Krise zur neuen Saison musste ein Detailkonzept für die Geschäftsführer zur Steuerung erarbeitet werden.

2020 Mrz - Juni

Restrukturierungsberatung
Mastel Aluminium Halbzeuge GmbH, Talheim Handel

In der Region Baden-Württemberg und Bayern ist unser Mandant als hochwertiger und flexibler Aluminium-Halbzeuge-Lieferant bekannt. Dank seiner einzigartigen Prozesse beliefert er seine Kunden innerhalb von 24 Stunden mit vorgefertigten Halbzeugen. Die komplexe Organisation konnte innerhalb der letzten zwei Geschäftsjahre aber nicht die gewünschte Profitabilität erzielen.

Wir boten unseren Kunden über das Outsourcing von Prozessen und eine angepasste Preisgestaltung für eine profitable Nischenposition innerhalb des Marktes. Durch Downsizing der Organisation und Anpassung der Rabattstrukturen an Kunden konnte schon im nachfolgenden Quartal ein deutlich besseres Ergebnis erzielt werden.

2019 Sep - Apr 2020

Interim Management – CFO (Vorstand)
LTG Aktiengesellschaft Stuttgart Anlagenbau
Umsatz: 43 Mio. Euro, 200 Mitarbeiter

Die LTG Aktiengesellschaft ist der Innovationsführer der Lufttechnik, insbesondere in den Segmenten der Prozess- und Raumluftechnik. An zwei Standorten fertigt die LTG Komponenten für Maschinenbauer und die Automobilindustrie. Im Zuge der Wirtschaftsabschwung im Herbst 2019 wurde ich vom Vorstandsvorsitzenden als Interim-CFO eingesetzt, um rechtzeitig mit der Restrukturierung (IDW S6) und Umplanung der näheren Zukunft zu beginnen. Ziel war es zunächst, eine Transparenz über das aktuelle Geschäftsjahr und eine Ergebnisprognose zu erstellen. Im Mandat war ich ebenso verantwortlich für die Bereiche IT, Produktion, Qualitätssicherung und Human Resources. Weitere Schwerpunkte waren die Erstellung des Jahresabschlusses und die Gruppenkonsolidierung. Hauptziel der Tätigkeit war die Sicherung der Finanzierung über Konsortialbanken, welche im Januar 2020, rechtzeitig vor der Covid-19 Pandemie abgeschlossen wurde

2019 Apr - Aug 2020

2021 Aug- Nov 2021

2022 Aug- Okt 2022

2024 Okt - Jan 2025

Interim Management –CFO
Uniplan GmbH & Co.KG, Köln Messebau
Umsatz: 200 Mio. Euro, ca. 450 Mitarbeiter

Bei meinem Kunden wurden zeitgleich die Positionen des CFO und des Leiters Rechnungswesen vakant. Mit zahlreichen Auslandsniederlassungen und einer Mitarbeitergröße von mehr als 400 Mitarbeitern, die weltweit Projektleistungen für internationale Großunternehmen erbringen, lag hierbei mein Fokus auf Sicherung der Liquidität und der Ausarbeitung und Einleitung von

Restrukturierungsmaßnahmen (IDW S6). Ich unterstützte den CEO und Inhaber ebenfalls bei der organisatorischen Neuausrichtung des Unternehmens im internationalen Kontext. Mit Banken wurde die Finanzierung des Unternehmens und der anstehenden Projektsaison sichergestellt. Darüber hinaus gelang es mir, durch die Neubewertung unternehmenseigener Immobilien eine deutliche Verbesserung der Bonität durchzuführen. Mit dem Kunden wurde im Anschluss noch zwei Projekte zur Konzernkonsolidierung durchgeführt.

2019 Mrz- Apr 2019

**Interim Management – Leiter Controlling / Accounting
Viasore GmbH & Co.KG, Stuttgart Anlagenbau
Umsatz: 56 Mio. Euro, ca. 140 Mitarbeiter**

Bei meinem Kunden kam es zu einem kurzfristigen Ausfall des Leiters Controlling. Ich unterstützte meinen Kunden zügig und umfangreich bei seiner Erstellung des Jahresabschlusses, der Monatsabschlüsse und einer Überarbeitung der Planung. Besonderen Fokus erforderte das Projektcontrolling und die HGB- und IFRS-konforme Abbildung der Ware in Arbeit. Ich unterstützte den CEO ebenfalls bei der organisatorischen Neuausrichtung des Unternehmens im internationalen Kontext.