

Claas Voigt

Interim CRO / Turnaround-Führung für digitale und Tech-nahe Geschäftsmodelle

Führt Sanierungs-, Turnaround- und Transformationsmandate für digitale Geschäftsmodelle mit voller Ergebnisverantwortung, stabilisiert Liquidität, Ergebnis und Organisation und führt Unternehmen zurück in einen nachhaltig tragfähigen Zustand.

0173 9101391 claas@voigt.ag 22397 Hamburg

Executive Summary

- Übernimmt als Interim CRO oder Geschäftsführer ad interim Verantwortung in Sanierungs-, Restrukturierungs- und Turnaround-Situationen technologiegetriebener Unternehmen und verbindet klassische Krisenführung mit tiefem Verständnis für SaaS-, Plattform- und digitale Geschäftsmodelle.
- Stabilisiert Liquidität, Working Capital und Ergebnis, schafft belastbare Entscheidungsgrundlagen und führt Gesellschafter, Investoren und Finanzierungspartner durch kritische Unternehmensphasen.
- Richtet Kostenbasis, Organisation und Operating Model neu aus und steuert Transformationsprogramme, Carve-outs, Post-Merger-Integration sowie kritische ERP-/Kernsystemthemen auf Entscheiderebene.
- Verbindet Programm-Governance, Eskalationsmanagement und Organisationsdiagnostik mit operativer Umsetzung, um Steuerbarkeit, Profitabilität und Handlungsfähigkeit nachhaltig wiederherzustellen.
- Begleitet Eigentümer und Management nach der Stabilisierung bei der weiteren Entwicklung von Geschäftsmodell und Organisation und bleibt als strategischer Advisor anschlussfähig.

Key Achievements

- **Turnaround & Monetarisierung digitaler Geschäftsmodelle**
  - Restrukturiert SaaS-, Plattform- und datengetriebene Geschäftsmodelle und richtet Portfolio, Preislogik und Organisation konsequent auf Profitabilität aus.
  - Steigert die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachweislich, unter anderem durch eine Erhöhung des Rohertrags von 15 % auf 80 % bei stabilem Umsatz.
- **Ergebnis- & Kostenrestrukturierung**
  - Restrukturiert Kostenbasis, Organisation und operative Leistungsfähigkeit entlang des wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodells.
  - Realisiert nachhaltige Ergebnisverbesserungen, unter anderem von minus 6,5 Mio. EUR auf plus 2 Mio. EUR EBIT innerhalb von drei Jahren.
- **Liquiditäts- & Cash-Steuerung**
  - Schafft Transparenz über Liquidität, Working Capital und Kapitalbedarf und etabliert belastbare Cash-Steuerung als Führungsinstrument.
  - Verbessert Liquidität und Kapitalbindung nachweislich, unter anderem durch die Verkürzung des Geldumschlagszyklus von 45 auf 20 Tage.
- **Banken-, Investoren- & Governance-Führung**
  - Führt Gesellschafter, Investoren, Banken und Aufsichtsgremien sicher durch kritische Unternehmenssituationen und schafft belastbare Entscheidungs- und Finanzierungsgrundlagen.
  - Verhandelt erfolgreich Kapitalmaßnahmen und Finanzierungen, unter anderem Kapitalerhöhungen über mehr als 2 Mio. EUR.
- **Organisationsdiagnostik & Systemintervention**
  - Analysiert Organisations-, Führungs- und Entscheidungsstrukturen in kurzer Zeit und identifiziert die eigentlichen Ursachen kritischer Unternehmenssituationen.
  - Entwickelt daraus tragfähige Führungs- und Organisationsmodelle, die Entscheidungsfähigkeit und Umsetzungsgeschwindigkeit nachhaltig verbessern.

Branchenfokus

- Software / SaaS
- Digitale Plattformen & Datengeschäft
- AdTech / Digitales Marketing
- Telekommunikation
- Fintech / Factoring (reguliert)
- E-Commerce / Mobile Services
- IT-Beratung / Systemhaus
- Industrie / Fertigung

Methoden / Kompetenzen

- Sanierung & Turnaround
- 13-Wochen-Liquiditätsplanung
- Working-Capital-Steuerung
- Gläubigerverhandlung
- Kostensenkungsprogramme
- Carve-out & PMI
- Organisationsdiagnostik
- Transformations-Governance
- KPI-/OKR-Steuerung
- Due Diligence
- Dienstleistersteuerung
- KI-Governance und KI-gestützte Steuerung

Sprachen

- Deutsch (Muttersprache)
- Englisch (verhandlungssicher)

Belastbare Sanierungsentscheidung in zehn Tagen: Independent Business Review mit 2,1–4,1 Mio. EUR Restrukturierungspotenzial für einen PE-finanzierten Softwareanbieter

Unternehmen: Anonymisiert (NDA) | Softwareanbieter für Verwaltungsdigitalisierung, öffentlicher Sektor, Süddeutschland, PE-finanziert | Rund 110 Mitarbeitende | rund 8 Mio. EUR ARR (2026)

Zeitraum: 07/2026 bis 09/2026

Rolle: Interim CRO (Independent Business Review), Bericht an Geschäftsführung und Aufsichtsratsvorsitz

Ausgangslage

Ein PE-finanzierter Softwareanbieter für Verwaltungsdigitalisierung befand sich in einer akuten Liquiditäts- und Ergebniskrise. Das vorauszahlungsfinanzierte Geschäftsmodell verdeckte die tatsächliche Ertragslage, die Organisation war deutlich überdimensioniert und der Kapitalbedarf weder belastbar quantifiziert noch mit einem tragfähigen Maßnahmenprogramm hinterlegt. Geschäftsführung und Aufsichtsrat beauftragten ein Independent Business Review als Entscheidungsgrundlage für die Sanierung.

Verantwortung & Vorgehen

- Übernahme der CRO-Verantwortung mit direkter Berichtslinie an Geschäftsführung und Aufsichtsratsvorsitz sowie Verantwortung für die Erstellung eines entscheidungsreifen Independent Business Reviews innerhalb von zehn Tagen.
- Herstellung vollständiger Transparenz über Liquidität, Finanzierungsbedarf, Working Capital und Governance sowie Aufbau eines belastbaren 13-Wochen-Liquiditätsmodells als Grundlage für Gesellschafter-, Banken- und Investorenentscheidungen.
- Identifikation und Priorisierung der zehn wesentlichen Restrukturierungshebel mit einem nachhaltig realisierbaren Kostenpotenzial von 2,1 bis 4,1 Mio. EUR jährlich, einschließlich Downside-Szenario und Zielorganisation.
- Analyse von Geschäftsmodell, Finanzierungsstruktur, Kreditverträgen, Gesellschaftermodell sowie regulatorischen Risiken und Entwicklung eines mehrstufigen Sanierungsfahrplans nach IDW-S6-Logik.
- Steuerung sämtlicher Datenlieferungen sowie Management der Kommunikation zwischen Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Gesellschaftern und weiteren Stakeholdern während des gesamten Reviews.

Ergebnisse & Wirkung

- Übergabe eines vollständigen Independent Business Reviews innerhalb von zehn Tagen als belastbare Entscheidungsgrundlage für Gesellschafter, Aufsichtsrat und Finanzierungspartner.
- Erstmalige vollständige Transparenz über Liquidität, Kapitalbedarf und Finanzierungslücke einschließlich belastbarer 13-Wochen-Planung und Szenarioanalyse.
- Entwicklung eines priorisierten Restrukturierungsprogramms mit einem identifizierten Ergebnispotenzial von 2,1 bis 4,1 Mio. EUR jährlich einschließlich Ziel-Headcount und konkreter Maßnahmenplanung.
- Herstellung der Entscheidungsfähigkeit aller Stakeholder innerhalb von zwei Wochen und Schaffung der Grundlage für die weitere Sanierungs- und Finanzierungsentscheidung.

Sechs Business Units mit eigener P&L etabliert: dezentrale Ergebnisverantwortung und skalierbare Führungsstruktur für ein IT-Beratungshaus mit 20 Mio. EUR Umsatz

Unternehmen: IT-Beratungshaus, Hamburg | IT-Beratung und Systemhaus | Rund 80 Mitarbeitende | rund 20 Mio. EUR Umsatz (2025)

Zeitraum: Seit 03/2026, laufend

Rolle: Interim COO | Operative Transformation & Target Operating Model

Ausgangslage

Ein auf rund 80 Mitarbeitende gewachsenes IT-Beratungshaus wurde weiterhin stark über die Gründer und funktionale Competence Center gesteuert. Ergebnisverantwortung, Auslastung, Pipeline und Partnervergütung waren nicht durchgängig auf Business-Unit-Ebene verankert; wesentliche Entscheidungen liefen bei der Geschäftsführung zusammen. Ziel war der Aufbau einer skalierbaren Organisation mit klarer P&L-Verantwortung, dezentraler Führung und einem wirtschaftlich tragfähigen Partnermodell.

Verantwortung & Vorgehen

- Übernahme der operativen Transformationsverantwortung als Interim COO mit dem Ziel, die Gründersteuerung in ein skalierbares Target Operating Model mit dezentraler Ergebnisverantwortung zu überführen.
- Entwicklung und Umsetzung der Zielorganisation: Auflösung der bisherigen Competence Center und Aufbau von sechs Business Units mit eigener P&L und verantwortlichen BU-Ownern.
- Konzeption eines neuen Partner- und Vergütungsmodells einschließlich vertraglicher Umsetzung.
- Aufbau einer Business-Unit-bezogenen Steuerungslogik mit Controlling, Management Reporting, Auslastungssteuerung und CRM-Pipeline.
- Etablierung neuer Governance- und Entscheidungsstrukturen mit Geschäftsleitung als Quartalsgremium sowie Begleitung der Transformationskommunikation in die Organisation.

Ergebnisse & Wirkung

- Sechs Business Units mit eigener P&L und klarer Ergebnisverantwortung zum 01.09.2026 in den Regelbetrieb überführt.
- Neues Partner- und Vergütungsmodell beschlossen und vertraglich umgesetzt, zunächst in zwei Business Units.
- Business-Unit-bezogenes Controlling und Management Reporting als neue operative Steuerungsbasis etabliert.
- Entscheidungsverantwortung von der Geschäftsführung auf BU-Owner verlagert und damit die Grundlage für skalierbares Wachstum, schnellere Entscheidungen und höhere Ergebnisverantwortung geschaffen.

Turnaround unter BaFin-Aufsicht: Auszahlungsprozess von über 5 Tagen auf unter 48 Stunden, plus 1,1 Mio. EUR Liquidität, geordnete Rückführung ohne Insolvenz

Unternehmen: JITpay Financial GmbH, Braunschweig (Tochter der Volksbank Braunschweig Wolfsburg, BRAWO) | Factoring und Payment für Logistik, BaFin-beaufsichtigt | 50 Mitarbeitende | 3,5 Mio. EUR Umsatz (2024)

Zeitraum: 03/2024 bis 12/2025 operativ; Geschäftsführer bis 02/2026

Rolle: CRO und Mitglied der Geschäftsleitung, zeitweise Geschäftsführer für die geordnete Rückführung (Mandat gemeinsam mit der nexpert AG)

Ausgangslage

Das Factoring-Institut in Bankenbesitz stand mit hohen notleidenden Forderungen, instabilen, analog geprägten Kernprozessen und zu schwacher Ertragskraft unter BaFin-Aufsicht; hinzu kam die Abhängigkeit vom Software-Dienstleister, Insolvenzreife stand im Raum. Auftrag der Gesellschafterin (BRAWO-Gruppe): Restrukturierung und Stabilisierung unter regulatorischen Anforderungen, später die geordnete Rückführung des Geschäfts.

Verantwortung & Vorgehen

- Übernahme der CRO-Verantwortung als Mitglied der Geschäftsleitung unter Bankaufsicht mit dem Ziel, Steuerungsfähigkeit und Liquidität wiederherzustellen; Bericht an Gesellschafterin und Beteiligungsmanagement der Bank.
- Erstellung und Moderation eines integrierten Restrukturierungs- und Maßnahmenplans: Transparenz, Liquidität, Ergebnis, Geschäftsmodell, Prozessautomation.
- Restrukturierung des Auszahlungs- und Forderungsprozesses, Liquiditätsplanung und Verhandlung einer Kreditlinie über 1,7 Mio. EUR.
- Kommunikation mit Gesellschafterin, Bank und Aufsicht sowie Vertrags- und Lizenzklärung mit dem Software-Dienstleister.
- Führung der geordneten Rückführung als Geschäftsführer: Liquidationsplanung und Kaufvertragsnachtrag.

Ergebnisse & Wirkung

- Auszahlungsprozess von über 5 Tagen auf unter 48 Stunden beschleunigt.
- Kundenbindung der Bestandskunden über 80 % gehalten, Prozesskosten signifikant gesenkt, Steuerungsfähigkeit wiederhergestellt.
- Liquidität per Ende 2025 um 1,1 Mio. EUR verbessert; Kreditlinie über 1,7 Mio. EUR verhandelt; Vertriebspartnerschaft mit Timocom über 10.000 EUR je Monat aufgebaut.
- Geordnete Rückführung ab Q4 2025 ohne Insolvenz.

Nachfolge stabilisiert und Führungsstruktur etabliert: vom Gründer-Flaschenhals zur steuerbaren Organisation auf 10-Mio.-EUR-Wachstumskurs

Unternehmen: Metec Industriemontagen und mechanische Fertigung GmbH und Metec Produktion GmbH (METEC), Oyten bei Bremen | CNC-Zerspanung, Einzelteil bis Serie | 59 Mitarbeitende | rund 9 Mio. EUR Umsatz (2025), Zielmarke 10 Mio. EUR in 2026

Zeitraum: Seit 12/2023, laufend

Rolle: Strategischer Advisor & Sparringspartner des Geschäftsführers | Nachfolge, Führung & Organisationsentwicklung

Ausgangslage

Der Fertigungsbetrieb stand vor der Übergabe von der Gründer- auf die zweite Generation, während Produktion, Auftragsabwicklung und organisatorische Komplexität kontinuierlich zunahmen. Wesentliche Entscheidungen konzentrierten sich weiterhin beim Geschäftsführer, obwohl Führungsverantwortung formal bereits auf Meister und Teamleiter verteilt war. Nachkalkulation, Preissteuerung und operative Kennzahlen lieferten keine belastbare Grundlage für die Unternehmenssteuerung. Ziel war es, die Nachfolge organisatorisch abzusichern, ein tragfähiges Führungssystem zu etablieren und die Voraussetzungen für weiteres profitables Wachstum bis 10 Mio. EUR Umsatz zu schaffen.

Verantwortung & Vorgehen

- Übernahme der Advisory-Rolle an der Seite des nachfolgenden Geschäftsführers als kontinuierliches Sparring zu Strategie, Führung, Organisation und unternehmerischen Entscheidungen.
- Neuordnung der Führungs- und Verantwortungsstruktur, klare Delegation entlang von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Aufbau einer belastbaren zweiten Führungsebene.
- Aufbau einer performanceorientierten Steuerungslogik mit ERP-Auswertungen, Nachkalkulation, Preissteuerung, KPIs und regelmäßigem Morning Briefing.
- Begleitung personeller und organisatorischer Schlüsselentscheidungen – von Onboarding neuer Führungskräfte bis zur Trennung von Schlüsselpersonen und Moderation kritischer Konflikte.
- Entwicklung der Organisationsstruktur auf das angestrebte Wachstum und eine geringere Abhängigkeit vom Geschäftsführer hin.

Ergebnisse & Wirkung

- Nachfolgesituation stabilisiert und Führungsstruktur deutlich geschärft; Betriebsleiter als künftige operative Stellvertretung der Geschäftsführung aufgebaut.
- Entscheidungs- und Verantwortungslogik stärker aus der Geschäftsführung in die Organisation verlagert und damit den Geschäftsführer als zentralen Flaschenhals entlastet.
- ERP, Nachkalkulation, Preisprozess und KPI-Steuerung als belastbare Führungsinstrumente etabliert.
- Operative Steuerbarkeit und Führungsfähigkeit als Grundlage für weiteres Wachstum Richtung 10 Mio. EUR Umsatz deutlich verbessert.

Berufliche Laufbahn

Unternehmen: Selbstständiger Interim Manager und Advisor, Hamburg

Zeitraum: seit 12/2023

Position: Interim CRO | Interim COO | Trusted Advisor

Verantwortung & Vorgehen

- CRO-, COO- und Advisory-Mandate in Sanierung, Restrukturierung und Transformation digitaler und technologiegetriebener Geschäftsmodelle.
- Organ- und Führungsverantwortung in Sondersituationen, von der Liquiditätskrise unter Bankaufsicht bis zur Wachstumsorganisation.
- Fachliche Schwerpunkte: 13-Wochen-Liquiditätsplanung, Banken- und Gläubigerkommunikation, Kostenrestrukturierung sowie Aufbau belastbarer Steuerungs- und Reportingstrukturen.

Unternehmen: nexpert AG (Netzwerkpartnerschaft)

Zeitraum: seit 2023

Position: CRO im CRO-Netzwerk, selbstständiger Netzwerkpartner

Verantwortung & Vorgehen

- CRO-Mandate auf Organ-Ebene in Restrukturierungs- und Sondersituationen, geführt als selbstständiger Netzwerkpartner (kein Anstellungsverhältnis).
- Gemeinsame Mandatsführung mit nexpert, unter anderem Restrukturierung und geordnete Rückführung eines BaFin-beaufsichtigten Factoring-Instituts als CRO und Mitglied der Geschäftsleitung.
- Verantwortung für integrierte Restrukturierungspläne, Liquiditätssteuerung sowie Gesellschafter- und Bankenkommunikation in den Netzwerk-Mandaten.

Unternehmen: emetriq GmbH (Deutsche Telekom Gruppe), Hamburg

Zeitraum: 2016–2023

Position: Geschäftsführer / CEO

Verantwortung & Vorgehen

- Sanierung bei drohender Insolvenz nach der Venture-Phase: Restrukturierungsplan, Sicherung des Kapitalbedarfs, Verhandlung der konzerninternen Übernahme und Neuaufstellung der Finanzierung.
- Fokussierung des Portfolios, Schließung rohertragsschwacher Bereiche und Senkung der IT-Kosten um 40 %.
- Neuausrichtung des Geschäftsmodells zum größten deutschen Datenpool mit starken Marktpartnerschaften.
- EBIT in drei Jahren von minus 6,5 auf plus 2 Mio. EUR, Rohertrag von 15 % auf 80 % bei stabilem Umsatz.
- Aufbau einer Organisation mit hoher Eigenverantwortung, die Krisen wie Corona robust bewältigt.

Unternehmen: conVISUAL AG (heute mVISE AG), Oberhausen

Zeitraum: 2012–2014

Position: Vorstand (COO/CEO), Bericht an Aufsichtsrat und Hauptinvestoren

Verantwortung & Vorgehen

- Restrukturierung bei drohender Insolvenz: Kostensenkung um 42 %, Verlustreduktion um 78 % im ersten Jahr.
- Gläubigerverhandlungen und drei Kapitalerhöhungen über 2 Mio. EUR am Kapitalmarkt.
- Strategie-Pivot zur Agentur für Mobile Apps mit margenträchtigen Produkt- und Plattformgeschäften.
- Rückführung des Altgeschäfts und Neuaufbau des Teams auf rund 50 bis 60 Mitarbeitende beim Ausscheiden.

Berufliche Laufbahn

Unternehmen: Parship GmbH, Hamburg

Zeitraum: 2011

Position: Director Product Management & Innovation

Verantwortung & Vorgehen

- Gesamtverantwortung für Produktstrategie und Roadmap; Team von 10 Mitarbeitenden, Bericht an den Geschäftsführer.
- Führung von Product Development, Scientific Development & Matching und Product Quality.
- Weiterentwicklung des Matching-Verfahrens und der Nutzererfahrung entlang des gesamten Funnels.

Unternehmen: freenet AG, börsennotiert

Zeitraum: 1999–2010

Position: Leitungsfunktionen Portale, Produktmanagement & eCommerce

Verantwortung & Vorgehen

- 2005 bis 2010 Leiter Produktmanagement Internet Access, Mitglied der Geschäftsleitung der Business Unit Festnetz (25 Mitarbeitende), Bericht an den CEO.
- 2001 bis 2004 Leiter freenet-Portale, Mitglied der Geschäftsleitung der Business Unit Portale (39 Mitarbeitende); 1999 bis 2001 Projektmanager eCommerce.
- Aufbau des DSL-Geschäfts von 10.000 auf 1 Mio. Kunden; Zukauf und Migration der DSL-Bestände von Lycos und Tiscali.
- Verhandlungen mit Facebook, Google und Samsung sowie Weiterentwicklung digitaler Plattform-Geschäftsmodelle.

Akademischer Hintergrund & Weiterbildung

- ### IfUS-Institut an der SRH Hochschule Heidelberg (2026)

  Abschluss: Zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsberater, Prüfung am 20.06.2026 bestanden

- ### Blackboat Internet GmbH; AI Officer gemeinsam mit HÄRTING Rechtsanwälte (2025)

  Abschluss: AI Officer (Zertifikatslehrgang) und AI Pro Excellence (zwölfwöchiges Programm)

- ### Future Leadership / Intrinsify (2019)

  Abschluss: Organisationsdesigner für Agile Teams (Ausbildung)

- ### Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein, Kiel (1996–1999)

  Abschluss: Wirtschaftsingenieur (BA), duales Studium; Thesis: Optimierung der Vertriebsstrategie der COMO GmbH durch Nutzung des Internets (Note sehr gut)

- ### COMO Computer & Motion GmbH, parallel zum dualen Studium (1996–1999)

  Abschluss: Ausbildung Industriekaufmann IHK, Ausbildereignungsprüfung 1998