



HOLGER SCHÖNITZ

Projektbericht

Interim CFO | 14 Monate

### e-Commerce Touristikunternehmen

(vermittelte Umsätze > 40 Mio. EUR p.a./80 Mitarbeiter)

- > Aufbau und Strukturierung des Finance Teams (8 Mitarbeiter)
- > temporäre Übernahme operativer Tätigkeiten
- > Unterstützung des Fundraising (25 Mio. USD)

#### Ausgangssituation

Das Unternehmen vermittelt weltweit touristische Aktivitäten. Gegründet außerhalb der EU war das Geschäftsmodell validiert und das Unternehmen war wenige Jahre nach der Gründung auf dem Weg vom Start-up zum Scale-up. An verschiedenen Standorten wurden unterschiedliche Leistungen erstellt. Die Buchhaltung war nicht aktuell und kaum aussagekräftig. Das Vertrauen der Investoren und der Gründer in den Finanzbereich war nicht gegeben.

#### Aufgabe

Der Interim CFO sollte den bisherigen Stelleninhaber ablösen, laufende Prozesse sicherstellen und weitestgehend automatisieren und valide Ist- und Planzahlen aufarbeiten. Ein zu erstellender Business Plan sollte das Vertrauen der Investoren wiederherstellen und die anstehende Finanzierungsrunde musste kaufmännisch vorbereitet werden. Parallel mussten verschiedene Standortfragen unter Berücksichtigung steuerlicher Besonderheiten geklärt und ein effizientes Finanzteam aufgebaut werden.

#### Umsetzung

Eine schnelle Erstanalyse bestätigte, dass weder betriebsnotwendige Prozesse stabil liefen, noch die Zahlen aus der Buchhaltung verlässlich waren. Die Ergebnisse der Arbeit der Finanzabteilung waren unzureichend. In kurzer Zeit wurden die Kernprozesse identifiziert und deren Funktion sichergestellt. Gleichzeitig wurde die bisherige Buchhaltung verworfen. Der gesamte Finanzbereich wurde in Deutschland neu aufgebaut. Sämtliche Finance Funktionen wurden zentralisiert. Für die Aufarbeitung der Altlasten wurden auch externe Kräfte hinzugezogen.

Auf Grund der Vielzahl von Vermittlungsgeschäften – verbunden mit der Einbehaltung von Fremdgeld – wurde im Accounting ein intensiver Fokus auf die Automatisierung der Schnittstelle zwischen Vorsystemen und der Buchhaltung gelegt. Passende Zahlungsdienstleister und Betrugsprävention mussten integriert werden. Die Leistungen von Banken, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Anwälten wurden neu verhandelt. Zu den bestehenden Betriebsstätten und zur Umsatzsteuer konnte Klarheit geschaffen werden.

Im Controlling wurden eine rollierende 3-Jahresplanung in Szenarien und eine Kurzfrist-Liquiditätsplanung implementiert. Gleichzeitig galt es, Finanzierungsrunden und Board Meetings mit den nötigen Informationen zu begleiten.

Als Interim CFO übernahm Holger Schönitz im Wesentlichen folgende Aufgaben: Aufbau und Leitung der Finanzabteilung (8 Mitarbeiter), Organisationsgestaltung, Geschäftsplanung, Investor Relations, Verhandlung Dienstleistern und Finanzbehörden, Projektdefinition und -management, Vertragswesen, Compliance.

#### Ergebnisse

Der Finanzbereich konnte schnell stabilisiert und fehlendes Vertrauen aufgebaut werden. Die kaufmännische Basis für die weitere sehr erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens war gesichert. Ein angestellter CFO wurde gemeinsam gesucht und die Verantwortung für den Bereich übergeben.