



HOLGER SCHÖNITZ

Projektbericht

Interim CFO | 11 Monate

e-Commerce Handelsunternehmen

(Umsatz > 7 Mio. EUR p.a./50 Mitarbeiter)

- > Neupositionierung des Geschäftsmodells
- > Kostenreduzierung und organisatorisch Neuausrichtung

Ausgangssituation

Das Unternehmen handelte online und in wenigen Ladengeschäften mit Hard- und Software für eine spezifiziertes Kundensegment. Nach einer recht euphorischen Anfangsphase stagnierte das Wachstum. Das Vertrauen der Gesellschafter in die Handlungen des Geschäftsführers und in die präsentierten Geschäftszahlen und Planungen war nicht gegeben. Zudem gab es Gerüchte zu dubiosen Handlungen und einem Scheitern der ERP Einführung.

Aufgabe

Durch den Einsatz eines Interim CFO sollten umgehend valide Ist- und Planzahlen aufgearbeitet werden. Es war schnellstens und diskret zu klären, ob Hinweise zu dubiosen Handlungen zutreffend waren. Der kaufmännische Bereich sollte professionalisiert und das ERP System funktionsfähig werden. Gemeinsam mit dem CEO sollte eine Strategie für das Erreichen der Gewinnzone erarbeitet und umgesetzt werden.

Umsetzung

In der frühen Phase des Engagements verdichteten sich die Hinweise auf Betrug. Mit Hilfe externer Unterstützung wurde der Umfang des Betruges eingegrenzt und dokumentiert, um etwaige Schadensersatzansprüche geltend zu machen. Aufgaben des ausscheidenden Geschäftsführers wurden durch den Interim CFO übernommen – zeitweise auch als Geschäftsführer.

Während der Analysephase wurde zudem klar, dass die Rohmargen im betreffenden Marktsegment sanken, wichtige Hersteller die Preisstrukturen änderten, die Produktvielfalt zu komplex und die Lagerbestände veraltet und zu hoch bewertet waren. Zusätzliche Finanzmittel standen nicht zur Verfügung. Eine Restrukturierung musste also mit vorhandenen Mitteln umgesetzt werden.

Neben der Ansprache potenzieller Investoren und Partner für das Kerngeschäft wurden in mehreren Stufen Strategieworkshops organisiert und die erarbeiteten Ziele verfolgt. Die Fokussierung auf das Kerngeschäft führte zu Entlassungen und der Aufgabe einzelner Unternehmensbereiche. Die Finanzierung der Umstrukturierung wurde im Wesentlichen durch eine aktive Vermarktung der Überreichweiten aus dem Lager erreicht. Wirtschaftlich tragfähige Kernbereiche wurden auf Unternehmen aus dem Gesellschafterkreis übertragen.

Als Interim CFO übernahm Holger Schönitz im Wesentlichen folgende Aufgaben: Leitung der Finanzabteilung (3 Mitarbeiter), Organisationsgestaltung, Planung und Umsetzung von Strategieworkshops, Geschäftsplanung, Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern, Verhandlung mit Gesellschaftern, Dienstleistern, Händlern, Vermietern etc., Bestandsbewertung, Reichweitenanalysen, Vertragswesen, Compliance, Untersuchung und Dokumentation von Betrug etc.

Ergebnisse

Die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft konnte schnell transparent dargestellt werden. Notwendige Transparenz wurde auch zu vermuteten betrügerischen Handlungen hergestellt. Die Analyse führte zur Notwendigkeit, unprofitable Geschäftsbereiche zu beenden, Vorräte zur Finanzierung der Restrukturierung zu veräußern und erfolgsversprechende Unternehmensteile in der Gruppe zu übertragen. Künftige Verluste konnten somit im Wesentlichen mit vorhandenen Ressourcen vermieden werden.