



KOSMETIKINDUSTRIE

▶ 1. Allgemeines zum Kunden

Art der Beratung:	Finanzwirtschaftliche Sanierung
Branche:	Kosmetikindustrie
Unternehmensgröße:	35 Mitarbeiter / 14 Mio. Euro
Zeitraum/Dauer:	03/2010 – 07/2010 Interim Management
Projektaufwand:	ca. 80 Manntage für „CFO auf Zeit“
Honorar-Volumen:	120.000 Euro

▶ 2. Projektteam/Rolle

Projektteam Berater:	Manager auf Zeit + Senior Berater
Projektteam Kunde:	Gesellschafter + neu eingestellter GF
Weitere Spezialisten:	Controller der Firma
Rolle der Berater:	CFO + Shadow Manager

▶ 3. Aufgabenstellung

Nach Verlusten resultierend aus einer kostspieligen Auslandsexpansion gepaart mit Umsatzeinbrüchen wurde im Jahr 2009 ein radikales Restrukturierungsprogramm durchgeführt. Die Produktion wurde an verschiedene Lohnhersteller ausgelagert und der Großteil der Vertriebstätigkeit an eine externe Vertriebsfirma übertragen. Die Rückführung der bestehenden Banklinien führte dennoch im Frühjahr 2010 zu einem erheblichen Finanzierungsengpass. Nach der Entlassung des kaufmännischen Geschäftsführers entstand bis zum Eintritt des künftigen Geschäftsführers dringender Handlungsbedarf, um den Liquiditätsengpass ohne Aufstockung der Kredite zu beseitigen.

▶ 4. Ziel der Beratung

Auf Empfehlung des Bankenpools nahm der interimistische CFO im März 2010 seine Tätigkeit auf. Die vorrangigen Aufgaben waren

- ▶ die Zahlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten,
- ▶ die internen Prozesse zu stabilisieren und zu optimieren,
- ▶ Transparenz im Finanzwesen herzustellen,
- ▶ die Einarbeitung eines neuen CEO zu begleiten.

▶ 5. Vorgehensweise

5.1. Liquiditätssicherung

Die Liquidität wurde durch eine wöchentlich rollierende Planung der Zahlungsflüsse bis zu 13 Wochen ausgewiesen und durch Vereinbarungen mit den Hauptlieferanten und Kunden im Hinblick auf die Zahlungskon-



ditionen stabilisiert. Eine offene Kommunikation über die Situation des Unternehmens, regelmäßige Abstimmungen und bedarfsgerechte Anpassungen sowie das strikte Einhalten der vereinbarten Zahlungsziele halfen, neues Vertrauen auf Seite der Lieferanten aufzubauen.



5.2. Finanzwirtschaftliche Transparenz und Sparmaßnahmen

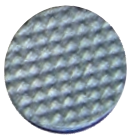
Durch ein verbessertes Controlling und optimiertes Rechnungswesen sowie die Reduzierung von Sachkosten wurde die Kosteneffizienz und Kostentransparenz verbessert. Das Reporting wurde auf das Wesentliche fokussiert und mit zusätzlichen Erläuterungen versehen. Die vorhandenen personellen Ressourcen wurden überprüft und Personalkosten reduziert.

5.3. Prozess- und Qualitätssicherung

Eine überfällige Anpassung der Abläufe an die veränderten Rahmenbedingungen verbesserte die Prozesssicherheit. Der Austausch des Inendienstleiters sowie die Benennung eines Verantwortlichen für die Qualitätssicherung gab der Organisation neue Impulse. Die Kommunikation mit der externen Vertriebsfirma wurde systematisiert und gestrafft. Regelmäßige Treffen mit den Distributoren sorgten für schnelle Entscheidungen.

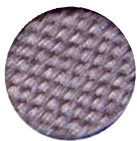
▶ 6. Herausforderungen

Der Erfolg des Projektes hing nicht nur davon ab, Transparenz in die kaufmännischen Prozesse zu bringen, sondern auch die Anzahl der externen Berater auf ein Minimum zu reduzieren. Das Vertrauen des Bankenpools in die Performance des Managements war gestört und musste neu entwickelt werden.



▶ 7. Ergebnisse

Die Erfolge hinsichtlich der Liquiditätssicherung, der Prozessoptimierung und Einarbeitung des neuen Geschäftsführers haben die Sanierung des Unternehmens schneller als prognostiziert möglich gemacht. Der neue kaufmännische GF konnte früher als geplant die operative Verantwortung übernehmen.



▶ 8. Kundennutzen

Durch den erfolgreichen Einsatz des CFO und ein konsequentes Monitoring konnte die drohende Insolvenz abgewendet werden. Die neu etablierte Transparenz vor allem in den monatlichen Finanzberichten hat das Vertrauen des Bankenpools in die Firmenleitung gestärkt. Damit kann der neue GF auf dieser Basis aufbauen und sich auf die weitere Verbesserung der Abläufe konzentrieren.



REFORMIEREN UND RESTRUKTURIEREN

SYMBIO CONSULT GmbH | Hohe Roth 18 | 97246 Eibelstadt | Fon +49 (0)9303 /99 00 98 | Fax +49 (0)9303 /99 00 99
Mail: office@symbio-consult.de | Geschäftsführender Gesellschafter Dipl.-Kfm. Bernhard Maatz | www.symbio-consult.de