

Schluss mit der Bilanz-Kosmetik

In Baden-Baden wird gezittert statt gefeiert: Siebzig Jahre nach seiner Gründung hat der Badener-Badener Kosmetikerhersteller Fribad Insolvenz angemeldet. Nun beginnt der Kampf um den Standort Baden-Baden und 240 Arbeitsplätze

Ratlos sitzt Annette Müller an diesem sonnigen Tag im Mai in dem weiß tapezierten Raum. „Wir wissen es nicht“, sagt die Betriebsratsvorsitzende des Kosmetikerherstellers Fribad und zuckt die Schultern. „Wir wissen nicht, wie es jetzt weiter geht.“ Müller lächelt hilflos in die Runde. Noch immer warten die rund 240 Fribad-Mitarbeiter in Baden-Baden auf ihren Lohn für den Monat April. Schuld daran sei ein „Liquiditätsengpass“, wie Gesellschafter Jürgen Röhlinger einer Lokalzeitung erklärt. Die lettische Parex-Bank habe die Kreditlinien herabgesetzt. Das Unternehmen müsse dringend restrukturiert werden. Nur, erzählt er den Lokaljournalisten, der Betriebsrat würde sich dagegen sperren. Annette Müller reißt die Augen weit auf, wenn man sie darauf anspricht. Wütend sagt sie: „Mit uns hat überhaupt niemand gesprochen.“ Einige Tage später wird Andreas Fischer das Schweigen brechen. Er ist Insolvenzverwalter – und Fribad ist seit 18. Mai sein neuer Fall. Seitdem beschäftigt nicht nur Müller und ihre Kollegen eine Frage: Wie wurde aus dem traditionsreichen Badener-Badener Vorzeigunternehmen ein Pflegefall?

Plaudes Antritt. Rückblende ins Jahr 2008. Ieva Plaude lässt ihren Charme spielen. Sie lächelt in die versammelte Presserunde. Die Lettin genießt ihren Ruf als Retterin. Vor drei Monaten hat sie „ihrer guten Freundin Maria Augustin“ Fribad abgekauft.

Dem Unternehmen geht es schlecht, in den Büchern steht ein

sem Tag wirkt Heuser lustlos. Drei Jahre lang hat der Mann, der seit 20 Jahren in der Kosmetikbranche zu Hause ist, für Fribad gearbeitet. „Turbo-Udo“ nennen die Mitarbeiter ihn, des Tempos wegen, das er bei Fribad angeschlagen hat. Heuser weiß selbst nicht, warum er neben Plaude und dem neuen Geschäftsführer Per Akerlund sitzt.

lund sind auch schon wieder weg. Auf den Fluren macht derweil das Motto der neuen Chefin die Runde: „Execute in Silence“, sei einer ihrer Lieblingssätze. Die Personalrochaden sind nicht die einzigen hausgemachten Probleme. Ehemalige Mitarbeiter sagen, die Umsatzzahlen der Gruppe seien massiv geschönt. Von den anvisierten mehr als 60 Millionen Euro jährlich sei man weit entfernt. Plaude rechne die Zahlen schön, damit das Unternehmen im Markt besser da stehe. Tatsächlich weist Fribad in der Bilanz 2007 einen Umsatz von rund 36,4 Millionen Euro aus. Plaudes Trick: Sie rechnet mit jenem Umsatz, den die Händler mit Fribad-Produkten erwirtschaften. Aber selbst der geschönte Umsatz wird weiter sinken.

Vertragsärger: Modeproduzent Willy Bogner, für den Fribad in Lizenz Parfüms herstellt, kündigt den Vertrag. Ab Anfang Juli darf Fribad nicht mehr in Lizenz produzieren. Das reißt ein Loch von rund drei Millionen Euro in die Bilanz der Gesellschaft. Was wiederum zum Kernproblem des Unternehmens führt. „Fribad erwirtschaftet einfach zu wenig Umsatz, hat zu wenige Marken im Portfolio“, sagt ein Insider. Mit ►►

In der Fribad-Führungsetage herrscht seit Jahren ein Kommen und Gehen

Verlust von mehr als zwei Millionen Euro (2007). Seit Jahren ringt Fribad mit den roten Zahlen, einem kleinen Zwischenhoch 2006 folgt der Absturz 2007. Nun soll es aber aufwärts gehen, der Umsatz soll um mindestens zehn Prozent steigen, die Auslandsexpansion forciert, die Marken wie Sans-Soucis, Biodroga oder Futuressse sollen aufpoliert werden. „Ein Unternehmen ohne Probleme ist wie das Christentum ohne Hölle“, sagt sie – und lächelt.

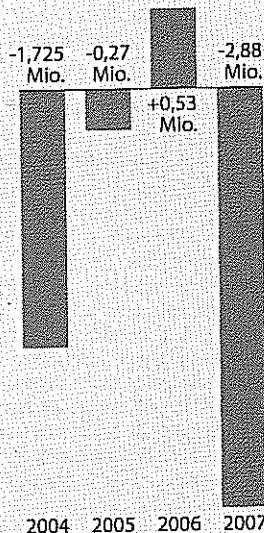
Neben der Retterin Plaude sitzt Udo Heuser, Mitglied der Geschäftsführung und zuständig für Marketing und Vertrieb. An die-

Er hat seinen Vertrag zu diesem Zeitpunkt bereits aufgelöst, wird später den Kosmetikmarketer Beauty Brands International gründen. Eigentlich hatte er geplant, gemeinsam mit einem Partner Fribad per Management-Buy-Out zu übernehmen. Die Verträge sind unterschriftsreif, der Notartermin gebucht. Doch Augustin entscheidet sich im letzten Moment für die Letten – das Personalkarussell bei Fribad geht weiter.

Personalrochaden. Finanzgeschäftsführer Axel Hamann verlässt Fribad nach der Übernahme im Januar, Heuser geht im April. Dr. Heiko Prade und selbst Aker-

Fribad im Minus

→ Seit Jahren kommt Fribad nicht aus den roten Zahlen. Auch 2008 hat das Unternehmen wieder einen Millionenverlust zu befürchten



Quelle: eigene Recherche

►► dieser Größe sei es schwer, im umkämpften Kosmetikmarkt zu bestehen.

Plaude bekommt seit der Übernahme keine Ruhe ins Unternehmen. Anfang des Jahres erscheint eine weitere Figur bei Fribad. Jürgen Röhlinger, Gesellschafter des bayrischen Kosmetikerstellers Langguth, erwirbt Anteile an Fribad. Seitdem fungiert Röhlinger als Sprecher der Gesellschafter.

Pikantes Detail am Rande: Kurz vor der Insolvenz heiraten Jürgen Röhlinger und Ieva Plaude in den USA. Die Lettin wird zudem dort als baltische Unternehmerin des Jahres 2009 ausgezeichnet. In Baden-Baden warten Annette Müller und ihre Kollegen derweil in den Räumen eines „todkranken“ (O-Ton Röhlinger) Unternehmens auf ein Zeichen der Geschäftsführung – und auf ihren Lohn.

Die kaputte Marke. „Die Insolvenz ist eine Chance zur Restrukturierung“, sagt Insolvenzverwalter Fischer. Der Karlsruher

spricht unaufgeregt und ruhig. „Sicher haben die dauernden Personalwechsel in der Geschäftsführung nicht geholfen“, sagt er im Gespräch mit Econo. Dass die Rettung von Fribad eine Herkulesaufgabe ist, weiß er. Denn während sich andere Unternehmen über Know-how am Markt behaupten, ist Fribads größter Trumpf der Wert der Marken. Und deren Image hat durch die Insolvenz der Gruppe schwere Kratzer erlitten. „Die Berichterstattung und die Vorgänge drumherum haben die Marke Fribad verbrannt“, ätzt ein Branchenkenner.

Zudem ist das Verhältnis zu den Händlern schwer belastet: „Ketten wie Karstadt oder Kaufhof arbeiten nicht mit insolventen Unternehmen zusammen“, sagt der Branchenkenner. Nach dem Verlust der Bogner-Lizenz wäre eine Auslistung bei den Einzelhandelsgrößen ein weiterer Nackenschlag für Fribad, der zum endgültigen Knock-Out führen könnte.

Neustart in Baden-Baden?

Fischer ist dennoch optimistisch. Er hat sich den Erhalt des Standorts Baden-Baden auf die Fahnen geschrieben. Dass der trotz allem eine Zukunft haben könnte, liegt auch an einem der wichtigsten Kunden, der japanischen Miki-Corporation, denen das Siegel „Made in Baden-Baden“ als wichtiges Verkaufsargument in Japan gilt. Und dort liegt nach Deutschland der wichtigste Fribad-Markt.

Noch viel wichtiger allerdings: Fischer holt kurz nach Insolvenzantrag das nach, was Gesellschafter und Geschäftsführer lange versäumt haben: Er informiert die Belegschaft über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens – und kündigt eine Restrukturierung an, die das Unternehmen bislang nur angekündigt, aber nie vollzogen hat. Fischer zeigt Verständnis: „Die Inhaber haben sich das nach der Übernahme sicher einfacher vorgestellt.“

Robert Schwarz