

Case Study (SGO)

Aerospace: Neuausrichtung des Finanzbereichs / Fokus auf Geschäftstreiber und neue Business Partner-Rolle

Branche: Luftfahrtindustrie (Zulieferer)

Linienfunktion: Leiter Finanzen (CFO) in einer Tochtergesellschaft eines großen amerikanischen Konzerns

Thema: Reorganisation / Change Management

Umsatz: ca. 200 Mio. €

Mitarbeiter: 450

Aufgabe:

1. Vakanzüberbrückung
2. Reorganisation des Finanzbereichs mit klarer Aufgabenfokussierung zwischen Buchhaltung und Controlling
3. Aufbau eines proaktiven, modernen, agilen Controllings zur Unternehmenszielerreichung und -Steuerung sowie zur Früherkennung von Chancen und Risiken

Umsetzung:

1. Erarbeitung eines Stärken-/ Schwächenprofils (SWOT) unter Einbindung der Geschäftsführung und anderer Fachabteilungen („interne Kunden“)
2. Durchführung diverser Change Management Workshops mit dem Finanz-Team, gemeinsame Erarbeitung einer klaren Mission für den Bereich Finanzen, Definition von Zielen und Massnahmen, Aufstellung eines umfassenden Reorganisations-Fahrplans für 2019/20 einschließlich Personalentwicklungsmassnahmen
3. Review und Anpassung der Prozesse (u.a. Monats- und Jahres-Abschlüsse, Treasury, Steuern, Compliance-Themen, Planung, Forecasting, Chancen-/Risiko-Bewertung, KPI-Nutzung, IT-Support (u.a. SAP))
4. Bildung von zwei Finanz-Teams mit jeweils einem Teamleiter
 - Team 1: Buchhaltung / Steuern / Treasury / Debitoren- und Kreditorenmanagement / Compliance-Themen (4 Mitarbeiter + Shared Service Center)
 - Team 2: Business Controlling (4 Mitarbeiter) mit 4 Schwerpunkten: Vertriebscontrolling, F&E-Controlling, Operationscontrolling (mit Einkauf, Produktion, Qualitätsmanagement und Logistik), Projekt- und Investitionscontrolling

5. Erarbeitung eines „Business Partner-Konzepts“ für die beiden Teams und Abstimmung mit „internen Kunden“
6. Definition der Rollen und Kernaufgaben, Überarbeitung der Personalbedarfsplanung und der Stellenbeschreibungen für die beiden Finanz-Teams, Transfer von bisherigen Mitarbeiteraufgaben in die zuständigen Teams
7. Aufstellung eines Personalentwicklungsplans (Job Enrichment / Enlargement) mit Trainings und Seminaren
8. Konzeption und Implementierung eines neuen Steuerungsansatzes über relevante strategische und operative Geschäftstreiber sowie treiberbasierte KPI's für die jeweiligen Bereichscontroller und Fachabteilungen, Anpassung der Controllingprozesse (wie z.B. Planung und Forecasting, Ist-Werte-Abgleich), Fokus auf „Free Cash Flow“ als Kern-Finanzgröße für die Unternehmenswertoptimierung, Erarbeitung eines Grobkonzeptes für die Implementierung einer MIS-Lösung (Management-Informationssystem) basierend auf SAP R/3
9. Permanente (monatliche, wöchentliche) Chancen-/Risiko-Einschätzungen mit abgestimmter Massnahmenplanung
10. Einführung von regelmäßigen Business Partner- / Controlling-Meetings mit Fachabteilungen, der lokalen Geschäftsführung sowie Vertretern des Headquarters in USA zur Verbesserung der Kommunikation und Geschäftssteuerung

Ergebnisse:

Verbesserung des Reportings- und Forecastingprozesses und damit der Geschäftssteuerung durch Fokus auf „treiberbasiertem“ Free Cash Flow-Konzept in Verbindung mit „proaktivem Business-Partner-Ansatz“, Früherkennung von Chancen und Risiken, hohe Akzeptanz durch die Finanzteam-Mitarbeiter (begleitende Personalentwicklungsmassnahmen!) sowie in den Fachbereichen (verbesserte Kommunikation und Support!), Realisierung eines „Win-to-Win“-Ansatzes für alle Beteiligten, effektives Debitorenmanagement und Reduzierung der offenen Forderungen und damit Verbesserung des Cash Flows, Steigerung der Umsatzrendite um ca. 20 % zum Vorjahr durch konsequentes Projekt-, Erlös- und Kostenmanagement, Übergabe des reorganisierten Finanzbereichs nach 10 Monaten an den neuen festangestellten Nachfolger