

Case Study: Interim-CFO bei Schließung einer US-Konzerntochter / Maschinenbau (BSC)

Unternehmen:

Der Interim-Manager wurde von der rechtlich eigenständigen Tochtergesellschaft eines weltweit agierenden US-Maschinenbaukonzerns als Interim-CFO mandatiert. Der Auftraggeber hat einen mehr als 60-prozentigen Exportanteil. Ungefähr 60 Prozent der Fertigung entfallen auf Standardprodukte, die übrigen 40 Prozent auf auftragsbezogene Produkttypen.

Ausgangssituation:

Der Vorgänger CFO hat das Unternehmen mit einer verkürzten Kündigungsfrist von zwei Wochen verlassen. Der US-Konzern hatte die Tochtergesellschaft im Jahr zuvor zusammen mit anderen Unternehmen akquiriert. Kurz darauf gab der Konzern bekannt, dass die Tochtergesellschaft geschlossen und die Produktion teilweise eingestellt, teilweise auf andere Konzernstandorte in Europa und den USA verlagert werden soll. Die lückenlose Lieferfähigkeit der Produkte zur Bedienung der Schlüsselkunden des Konzerns sollte gewährleistet bleiben.

Aufgabe und Maßnahmen

Finanz-Tagesgeschäft lückenlos weiterführen: der Interim Manager wurde damit betraut, alle Aufgaben des Finanzbereichs im Zusammenhang mit Unternehmensschließung und Produktionsverlagerung zu identifizieren und zu strukturieren. Zu den Aufgaben gehörten außerdem die üblichen CFO-Routinen einer US-Konzerntochter. Dazu zählten Monats- und Jahresabschlüsse nach US-GAAP und HGB, Konzernreporting und -analyse sowie Forecast und Budgetierung.

Trotz geplanter Schließung, kurzfristig neues Tool für Reporting und Konsolidierung einführen: Bei der Einführung des neuen Reporting- und Konsolidierungstools legte der Interim-CFO zunächst fest, welche Basisfunktionalitäten unbedingt gebraucht wurden. Er organisierte und lenkte dann den Know-how-Transfer und Aufgabenübertragungen an geschulte Finanzmitarbeiter der Schwestergesellschaften. Auf diese Weise konnten alle erforderlichen Zahlen, Daten, Fakten für das Konzernreporting, die Kapitalmarktkommunikation und für Steuerthemen in der geforderten Qualität geliefert werden.

Bereits gekündigtes Finanzteam durch gezielte Förderung motivieren: Die Führung und Motivation des bereits gekündigten Finanzteams zählten zu den Herausforderungen in diesem Mandat. Dies gelang dem Interim Manager insbesondere, weil er den Mitarbeitern durch

individuelle Schulungen, Aufgabenerweiterungen und- Umverteilungen zu einem umfassenderen, marktkonformeren Profil für nachfolgende Tätigkeiten verhalf. Das steigerte die Motivation der Mitarbeiter und die Werksschließung wurde vom Finanzteam bis zum letzten Tag professionell unterstützt. Alle Teammitglieder haben danach eine ihren Vorstellungen entsprechende Anschlussstätigkeit gefunden.

Business-Case und Budget für die Werksschließung erstellen und umsetzen: Die sich aus der Unternehmensschließung bzw. Produktionsverlagerung ergebenden Sonderaufgaben identifizierte der Interim CFO in enger Abstimmung und Kooperation mit dem Management des Auftraggebers, Konzernfunktionen, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern. Beispielsweise erstellte er federführend Business-Case und Budget für die Werksschließung. Daraus leitete er monatliche Forecasts und Liquiditätsplanungen für das operative Geschäft und die Schließungsaktivitäten sowie ein gesondertes Realignment-Accounting ab. Zudem errechnete und behandelte er die Auswirkungen von Übertragung der Assets und der Vorräte an andere Konzerngesellschaften auf den HGB-Abschluss, den US-GAAP-Abschluss und den Steuerabschluss. Dies galt auch für die Verwertung oder Verschrottung im Konzern nicht mehr benötigter Assets und Vorräte. Erhaltene Subventionen, deren Bedingungen wegen der Schließung nicht mehr vollständig erfüllt werden konnten, mussten zurückerstattet werden. Letztlich ermittelte er zudem die finanzielle Ausstattung der Auffanggesellschaft für die Mitarbeiter und stellte diese bereit.

Ergebnisse:

- Das Tagesgeschäft und die durch die Schließung entstandenen Sonderaufgaben wurden lückenlos weitergeführt bzw. aufgesetzt
- Die Einführung des neuen Konzern-Reporting Tools wurde Ressourcenschonend umgesetzt
- Alle Mitarbeiter des Finanzteams haben ihre Aufgaben bis zum Schluss motiviert erfüllt und habe qualifizierte Anschluss Anstellungen gefunden
- Zuverlässiger Business-Case für die Schließung wurde erstellt und umgesetzt