

BALANCE HALTEN

ZWISCHEN DEZENTRALISIERUNG
UND ZENTRALER DIENSTLEISTUNG

Zwei Gegensätze fordern Manuela Suter als CFO der Bucher Industries. Die Kunst liegt darin, diese zu vereinen und damit nachhaltigen Wert zu generieren.

Von Barbara Zäch



MANUELA SUTER

Jahrgang 1974, übernahm Anfang 2018 als Mitglied der Konzernleitung die Position der CFO bei Bucher Industries. Sie stiess 2011 zu Bucher Industries und war ab 2014 als Head Group Controlling tätig. Manuela Suter verfügt über eine langjährige Erfahrung im Finanzbereich. Sie schloss das Studium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Lizentiat ab und absolvierte im Anschluss die Ausbildung zur Wirtschaftsprüferin.

Sie sind seit diesem Jahr CFO bei Bucher Industries. Was sind Ihre grössten Herausforderungen, die mit dieser Ernennung einhergehen?

Wichtig zu verstehen ist, dass Bucher Industries und damit auch meine Funktion stark von der Dezentralisierung und von der Diversifikation des Konzerns geprägt sind. Bucher Industries setzt sich aus fünf Divisionen zusammen, die mit ihrem jeweils eigenen Produktportfolio in unterschiedlichen Branchen und Märkten von verschiedenen Standorten aus ihre spezifischen Zielgruppen bedienen. Dabei sind die Divisionen sehr eigenständig und übernehmen die Verantwortung für ihre Produkte, Märkte und Resultate, während das Corporate Center als Bindeglied und zentraler Dienstleister agiert. Die Führung erfolgt über die strategische Planung und Initiativen, über die Finanzkennzahlen sowie über die für ganz Bucher Industries einheitlichen Werte. Wichtig sind uns zum Beispiel die langfristige Ausrichtung sowie gegenseitiges Vertrauen und Respekt.

Als CFO bin ich gefordert, die richtige Balance zwischen der Dezentralisierung des Konzerns und der zentralen Dienstleistung des Corporate Centers zu halten. Dank der Dezentralisierung können die Divisionen zeitnah und flexibel auf Marktveränderungen reagieren. Hingegen braucht es bei internen Prozessen Standardisierung und Stetigkeit sowie eine gemeinsame Identifikation. Diese erreichen wir, indem wir uns regelmässig austauschen und möglichst viele Ansprüche der internen Anspruchsgruppen berücksichtigen. Das bedingt, dass ich mit den Produkten, Märkten und Kunden jeder Division sowie den Trends der jeweiligen Branchen vertraut bin. Nur so kann ich als Sparringspartnerin den Divisionen zur Seite stehen und gleichzeitig auch externen Anspruchsgruppen kompetent über die einzelnen Divisionen Auskunft geben. Dass ich seit bereits sieben Jahren bei Bucher Industries tätig bin, kommt mir dabei zugute. Ich kenne und schätze die Struktur, Kultur und Werte dieses Konzerns und kann mich mit diesen sehr gut identifizieren.

Bucher Industries hat eine starke Ankeraktionärin. Welche Besonderheiten ergeben sich daraus für Ihre Rolle als CFO?

Ein zentrales Element von Bucher Industries' Unternehmensstrategie ist die Langfristigkeit. Wir denken, handeln und investieren langfristig. Dieser Grundsatz wird von der Gründerfamilie geprägt, der als Ankeraktionärin nicht der kurzfristige Profit, sondern gesundes und nachhaltiges Wachstum und Fortbestand von Bucher Industries wichtig sind. Kombiniert mit einer soliden Bilanz und einer hohen Eigenkapitalquote gibt uns das Sicherheit und Stabilität in unserem täglichen Tun.

Da wir uns in einem zyklischen Geschäft bewegen, sind diese Voraussetzungen besonders wichtig. Dank unserer starken Ankeraktionärin im Rücken müssen wir keine übereilten Kursänderungen vornehmen, selbst wenn der Aktienkurs sich mal nach unten bewegt.

Wie stark sind die Einflüsse der Digitalisierung auf Ihre Rolle als CFO?

Die Digitalisierung betrifft sämtliche Geschäftsbereiche und ist deshalb interdisziplinär zu betrachten. Aktuell läuft ein gruppenweit koordiniertes Programm zu den Themen «Internet of Things» (IoT) und «Service Models», bei dem wir Kompetenzen bündeln und Synergieeffekte divisionsübergreifend nutzen. Damit diese Aktivitäten erfolgreich integriert werden können, muss auch die interne Organisation als Schnittstelle digital fit sein. Dies sehe ich weitgehend als meine Aufgabe. Auch im Finanzbereich prüfen wir, wie weit wir «Big Data», «Robotics» und «Artificial Intelligence» für uns nutzbar machen können. Weil parallel zu den Vorteilen der zunehmend digitalen Vernetzung potentiell das Risiko von Angriffsflächen steigt, ist «Cyber Security» bei uns zentral auf Konzernstufe adressiert. Unser Chief Information Security Officer arbeitet eng mit den Divisionen zusammen, um Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und die Organisation angemessen zu schützen.

Inwieweit spielt Internet of Things für Ihr Unternehmen als Ganzes und dessen Geschäftsmodell eine Rolle?

Wie jede neue Technologie bringt IoT Chancen mit sich, die Bucher Industries zur Entwicklung und Produktion von noch intelligenteren Maschinen und Anlagen nutzt. Daten erfassen, übermitteln und auswerten zu können, eröffnet allen Divisionen neue Möglichkeiten, den Mehrwert für ihre Kunden weiter auszubauen. Wir sehen darin die Möglichkeit, neue Serviceangebote in den Divisionen zu entwickeln. Und auch auf die Produktions- und Vertriebsprozesse hat die Digitalisierung heute schon einen grossen Einfluss und wird diese in Zukunft noch weiter verändern.

Welche Themen werden Sie als CFO in naher Zukunft beschäftigen?

Ich möchte zusammen mit der Konzernleitung meinen Beitrag zur nachhaltigen Wertgenerierung für alle Anspruchsgruppen von Bucher Industries leisten. Um ein profitables internes wie externes Wachstum und damit eine Steigerung unserer wichtigen Kennzahl der Nettoaktivenrendite RONOA, zu erreichen, unterstütze ich zahlreiche strategische Initiativen. Dazu gehören zum Beispiel ein externes Wachstum mittels komplementärer Akquisitionen oder der bereits erwähnten Innovationen im Bereich IoT. Auf der anderen Seite konzentrieren wir uns auf die Minimierung der Risiken unter Optimierung der Kosten, im engeren Sinne der «Kapitalkosten, WACC».

Dabei setze ich den Fokus auf «People», «Processes/ Compliance» und «Technology». Betreffend «People» fördere ich beispielsweise gezielt den divisionsübergreifenden Austausch von Fachwissen und Mitarbeitenden. Ich bin überzeugt, dass wir dadurch neue Impulse setzen können. Innerhalb «Processes» legen wir den Schwerpunkt auf die Optimierung der Kapitalkosten und damit einhergehend auf eine effiziente Liquiditäts- und Risikosteuerung im Bereich Treasury und Steuern. Per 1. Januar 2019 stellen wir die Rechnungslegung von IFRS auf Swiss GAAP FER um, dank der wir weiterhin eine effiziente, transparente und konstante finanzielle Berichterstattung sicherstellen können. Im Zusammenhang mit «Compliance» kümmern wir uns um die Umsetzung von neuen regulatorischen Anforderungen wie zum Beispiel die nationalen und internationalen Entwicklungen im Steuerbereich. Und betreffend «Technology» beschäftigen wir uns wie gesagt intensiv mit den Chancen und Risiken rund um die Digitalisierung. Ich freue mich, die Umsetzung unserer spannenden Initiativen zusammen mit den Divisionen und dem Corporate Center voranzutreiben.