

# Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor



Bucher Industries entwickelt und produziert Landmaschinen, Kommunalfahrzeuge, hydraulische Komponenten und elektrohydraulische Systeme, Produktionsanlagen für die Glasbehälterindustrie, Anlagen für die Herstellung von Getränken sowie Automatisierungslösungen. Der Konzern steht für Maschinen, Anlagen und Komponenten, die technologisch, wirtschaftlich und ökologisch überzeugen und sich auf die grundlegenden Bedürfnisse der Menschen ausrichten.

Von Barbara Zäch

## ZUR PERSON: MANUELA SUTER

Manuela Suter ist seit 2018 CFO und Mitglied der Konzernleitung bei Bucher Industries. Sie stiess 2011 zum Konzern und war ab 2014 Head Group Controlling. Sie studierte Wirtschaftswissenschaften und ist Wirtschaftsprüferin. Seit 2021 ist Manuela Suter Mitglied im VR der SFS Group und seit Juli 2021 Vorstandsmitglied von SwissHoldings.

**Sie sind seit rund zwölf Jahren im Finanzbereich von Bucher Industries tätig und sitzen seit 2018 als CFO in der Schaltzentrale. Wie hat sich die Zusammenarbeit in Ihren Teams in dieser Zeit verändert und was, glauben Sie, sind in der Zukunft die Erfolgsfaktoren?**

Die Arbeit bei Bucher ist über all die Jahre immer interessant geblieben, es gab viele Veränderungen und Entwicklungen. Ein neuer Schwerpunkt ist die nicht-finanzielle Berichterstattung (ESG), aber auch innerhalb des Konzerns gab es immer wieder Herausforderungen. So ist das Unternehmen in den letzten Jahren stark gewachsen, hat akquiriert und neue Märkte erschlossen. Bucher Industries hat zum Beispiel Entwicklungen vorangetrieben wie die Präzisionslandwirtschaft, die Elektrifizierung von Fahrzeugen oder Leistungselektronik. Während unsere Maschinen und Lösungen zunehmend intelligenter werden, finden auch bei administrativen Prozessen eine laufende Digitalisierung und Automatisierung statt. Für mich bleiben aber die Mitarbeitenden und damit die Zusammenarbeit der Teams, innerhalb der Abteilungen sowie bereichsübergreifend, ein Schlüsselfaktor für den Erfolg. Gemeinsam neue Themen anpacken und daran arbeiten, verschiedene Standpunkte und Schnittstellen diskutieren, das bringt echten Mehrwert und macht die Arbeit noch spannender. Unser dezentraler Ansatz hat schon immer verlangt, dass wir uns regelmässig austauschen. In den letzten Jahren hat sich dieser Austausch mit den Möglichkeiten von neuen Kommunikationsmitteln stärker auf virtuelle Treffen

verlagert. Es ist jedoch wichtig, die richtige Balance zwischen dem Einsatz von virtuellen Medien und physischen Treffen zu finden. Für mich stehen der Austausch und der Teamgedanke immer im Zentrum. Damit diese lebendig bleiben, gibt es regelmässig physische Teamsitzungen, Workshops, Kommunikationsmeetings oder gemeinsame Mittagessen. Ich glaube, dieser Austausch von Know-how wird auch in Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor bleiben.

**In dieser Ausgabe fokussieren wir das Thema «From Silos to Success». Bei welchen Themen ist dies für Sie besonders wichtig?**

Die Finanzabteilung unterstützt und stärkt die betrieblichen Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Entsprechend ist eine gute Vernetzung innerhalb des Unternehmens für den Erfolg sehr wichtig – sei dies bei der Finanzplanung, der -kontrolle, -berichterstattung oder Entscheidungsfindung. Zusätzlich gibt es Themen, die nicht von einer einzigen Abteilung abgedeckt werden können, zum Beispiel das Thema ESG. Es braucht nicht nur das Verständnis der betrieblichen Abläufe, sondern auch die Zusammenarbeit von Finanzen, Kommunikation, Investor Relations sowie der Rechtsabteilung. Bei spezifischen Themen werden sogar noch weitere Fachdisziplinen hinzugezogen. Der Austausch ist enorm wichtig. Im Team kommt man am besten auf neue Ideen. Wenn jede Abteilung nur ihr eigenes Tätigkeitsgebiet überblicken würde, bestünde die Gefahr, dass Themen nicht bearbeitet würden oder Doppelpurigkeiten

entstünden. Und auch in den klassischen Aufgaben einer CFO und einer Finanzabteilung ist es wichtig, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, Fragen zu stellen, zuzuhören und in täglichem Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen im Corporate Center und in den Divisionen zu stehen.



**Gemeinsam neue Themen anpacken und daran arbeiten, verschiedene Standpunkte und Schnittstellen diskutieren, das bringt echten Mehrwert und macht die Arbeit noch spannender.**



**Sie sind bei SFS im Verwaltungsrat eines weiteren kotierten Unternehmens. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit zwischen VR und Management aus VR-Perspektive und wo sehen Sie Potenzial zur Weiterentwicklung?**

SFS und Bucher schaffen mit innovativen Produkten und Lösungen einen nachhaltigen Mehrwert für ihre Kundinnen und Kunden, sind langfristig ausgerichtet und weisen auch dank Ankeraktionären eine hohe Stabilität aus. Neben den Gemeinsamkeiten, die uns verbinden, ist das VR-Mandat für mich ein interessanter Wechsel der Perspektive. Bei Bucher setze ich viele Themen des Verwaltungsrats um, während ich bei SFS Impulse setzen kann. Das hat dazu geführt, dass ich nun Themen nicht mehr nur aus Sicht der Fachexpertin präsentiere, sondern versuche, zusätzlichen Kontext zu geben. Dabei kann ich die Kenntnisse aus der Umsetzung einfließen lassen. Erst wenn man in den Schuhen des Ausführenden steckt, ist man sich bewusst, welchen Aufwand die eigenen Wünsche und Ideen in der Organisation verursachen können. Der Perspektivenwechsel hilft mir auch, mich bei Bucher in die Situation des Verwaltungsrats zu versetzen und ihm die Unterlagen mit der richtigen Flughöhe vorzubereiten. Für eine gute Zusammenarbeit zwischen VR und Management, ist es wichtig, dass neben den Kenntnissen des Unternehmens beide Seiten aufeinander zugehen, zuhören und offen sind. Entscheidend dabei ist auch hier wiederum der regelmässige Austausch sowie die Einbindung des Verwaltungsrats in verschiedene Anlässe wie zum Beispiel Strategiesitzungen oder Besuche bei Unternehmen vor Ort.

**Inwiefern kann Technologie bei der Überwindung von Silos helfen?**

Zur Überwindung von Silos braucht es eine gute Basis und ein gemeinsames Verständnis – gerade bei so dezentralen Strukturen, wie sie Bucher kennt. Dies setzt wiederum gute, effiziente Prozesse und Systeme sowie ein gemeinsames Verständnis und Transparenz voraus. Zum Beispiel braucht es eine gemeinsame Datenbasis, den Zugriff darauf sowie klare Definitionen und Verantwortlichkeiten. Dies wiederum ist nur möglich mit integrierten ERP-Systemen. Dadurch können global verteilte Teams mit denselben Dokumenten und Informationen über grosse Entfernungen zusammenarbeiten. Auch durch gezielte interne Kommunikation können Silos überwunden werden. Das heisst, Transparenz zu schaffen, mit welchen Projekten sich Bereiche beschäftigen, und zu erklären, welches die derzeitigen Herausforderungen für das Unternehmen sind. So bekommen Mitarbeitende Verständnis für Veränderungen und können proaktiv mitgestalten. Hier wiederum können neue Technologien und Entwicklungen stark unterstützen. Angefangen bei Videobotschaften und -meetings über virtuelle Veranstaltungen bis hin zu Apps für interne Kommunikation. Wir versuchen dabei, eine gute Balance zu finden, ohne die Mitarbeitenden mit einer Informationsflut zuzudecken.

**Wie haben sich die Anforderungen an CFOs in den letzten zehn Jahren verändert und welche Themen werden Ihre Arbeit inskünftig am meisten beeinflussen?**

Die Wichtigkeit und Vielfältigkeit der Daten wie auch deren Menge haben weiter zugenommen. Dies geht einher mit einer zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung. Daten sind für die Entscheidungsfindung von zentraler Bedeutung. Trotzdem gilt es auch hier, das Gleichgewicht zu finden und sich immer wieder zu fragen, ob eine Kennzahl relevant und genügend aussagekräftig ist. Das zunehmende Informationsbedürfnis der externen Anspruchsgruppen ist eine stetige Herausforderung. Ich spreche hier zum Beispiel von zusätzlichen Reportings wie CbCR, ESG, etc. Insbesondere mit Blick auf unsere schlanke Konzernstruktur ist die Konzentration auf das Wesentliche ein entscheidender Faktor, um auch in Zukunft effizient zu bleiben und trotzdem den wachsenden regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Stark zugenommen hat in den letzten Jahren auch

der Sicherheitsaspekt, Cyber Security ist hier das Stichwort. IT-Systeme und Produkte zu sichern sowie Mitarbeitende zu sensibilisieren, sind hier zentrale Themen. Das Unternehmenswachstum und diese neuen Themen bedürfen der entsprechenden Fachkräfte. Diese zu rekrutieren, zu halten und stets zu fordern und zu fördern, wird zunehmend wichtiger. Uns ist es ein Anliegen, in die interne und externe Aus- und Weiterbildung zu investieren. So sind wir zum Beispiel stolz, dass wir neben zahlreichen Lehrberufen neu auch mit Lernenden das Talent-Programm für Cyber Security der Schweizer Armee unterstützen.

**Was unternehmen Sie heute, um eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu halten?**

Der Sport ist für mich immer noch ein wichtiger Ausgleich. Bei einer Joggingrunde, beim Biken oder einer ausgedehnten Wanderung finde ich den Ausgleich – und dies am liebsten zusammen mit meinem Mann. Wir verbringen möglich viel qualitative Zeit miteinander, haben es lustig und geniessen den Austausch. Bei einem guten Gespräch mit ihm komme ich auf andere Gedanken. Zudem hält er mir zu 100% den Rücken frei und organisiert unser Privatleben. Das ist enorm wertvoll und ermöglicht mir die volle Konzentration auf meine Arbeit.

«

**Auch in den klassischen Aufgaben einer CFO und einer Finanzabteilung ist es wichtig, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, Fragen zu stellen, zuzuhören und in täglichem Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen zu stehen.**

»

**Sehen Sie Chancen, die sich aus den steigenden Anforderungen der Stakeholder generell und bezüglich Nachhaltigkeit im Speziellen ergeben?**

Ich sehe darin Vor-, aber auch Nachteile. Ein grosser Vorteil ist, dass die Nachhaltigkeitsbestrebungen Substanz aufweisen müssen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Im Zentrum stehen sollte «tue Gutes und berichte darüber»! Es ist entscheidend, mit innovativen Produkten und einem effizienten Produktionsprozess einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu liefern. Dafür braucht es geeignete Kennzahlen, die zum Entscheidungsprozess beitragen. Auf der anderen Seite sehe ich aber auch die grossen Anstrengungen, die die neuen Richtlinien für alle Unternehmen bedeuten. Es besteht das Risiko, dass Organisationen damit überlastet werden und sie den Fokus auf die für sie relevanten Massnahmen verlieren. Ein gesundes Augenmass sowie auch etwas Mut zur Lücke wären hier wünschenswert.

**Sie haben früher Fussball gespielt. Inwiefern profitieren Sie in Ihrer Arbeit von den Erfahrungen im Mannschaftssport?**

Die Zusammenarbeit in einem Unternehmen oder in einer Finanzabteilung hat viele Parallelen mit dem Mannschaftssport. In beiden Fällen übernehmen Menschen unterschiedliche Rollen/Funktionen, und die Zusammenarbeit muss koordiniert werden. Die Stärken der einzelnen Beteiligten müssen richtig eingesetzt werden, sodass die Zusammenarbeit möglichst effizient ist und zudem Spass macht. Diese Aufgabe des Koordinierens habe ich schon im Fussball aus dem Mittelfeld übernommen und ist auch die Rolle, die ich teils als CFO wahrnehme.

**Möglichst flache Hierarchien und Verantwortungsdelegation in die Organisation gelten als optimales Umfeld für motivierte Mitarbeitende, Innovation und Kollaboration. Wie sieht das bei Ihnen aus?**

Die klare divisionale Gliederung mit dezentraler Führungs- und Ergebnisverantwortung macht Bucher Industries zu einem dynamischen und anpassungsfähigen Konzern. Die Divisionen können rasch und flexibel auf Marktveränderungen reagieren. Im Gegensatz dazu braucht es bei internen Prozessen Beständigkeit und Stetigkeit sowie eine gemeinsame Identifikation. Diese erreichen wir, indem wir uns regelmässig austauschen und möglichst viele Ansprüche berücksichtigen. So profitieren die Divisionen von gemeinsamen Themen, können sich auf ihre Stärken konzentrieren und voneinander lernen. Dank diesen Synergien und der Überwindung der Silos verstehen wir uns als Konzern, der mehr ist als nur eine Gruppe von verschiedenen Divisionen.

**Wie motivieren Sie die Mitarbeitenden, über ihre eigenen Abteilungsgrenzen hinwegzuschauen und konzernübergreifend an den Unternehmenszielen zu arbeiten?**

Zuerst einmal braucht es eine gute Basis. Ich persönlich arbeite gerne bei Bucher, weil Werte wie Wertschätzung, Respekt und gegenseitiges Vertrauen mit meiner Gesinnung übereinstimmen und tagtäglich auf allen Ebenen des Unternehmens gelebt werden. Diese Werte sind für mich die Voraussetzung für eine gute Teamkultur und Zusammenarbeit. Weiter bin ich überzeugt, dass diverse Teams mit unterschiedlichen Fach- und Sozialkompetenzen einen substanziellen Mehrwert bringen. Der stetige Austausch, das aktive Zuhören sowie das Aufeinander zugehen sind ebenso wichtig wie die gemeinsamen Ziele, die relevant, verständlich, allen bekannt und idealerweise messbar sind. Auch aufgrund der dezentralen Struktur kann jede und jeder Verantwortung übernehmen, was zusätzlich motiviert. Schlussendlich sind es die Stärken von uns allen, die zum Erfolg beitragen – es zählt jede Idee, jeder Einsatz, jeder Beitrag – und genau dieses Bewusstsein wirkt motivierend.

HERZLICHE GRATULATION

Am vergangenen Swiss CFO Day wurde Manuela Suter als «CFO of the Year» in der Kategorie «Swiss Performance Index ohne SMI Expanded» ausgezeichnet. Das CCR gratuliert herzlich und freut sich, Bucher Industries im Kreise der Mitglieder zu wissen.