



Louwman Group wil toonaangevend zijn in mobiliteit.

Hoe heeft Louwman haar Finance functie ingericht om daaraan sturend bij te dragen?

KPMG helpt Koninklijke Louwman Group
Klantverhaal



Januari 2025



Louwman Group, een familiebedrijf met een rijke geschiedenis van meer dan 100 jaar in de mobiliteitssector, heeft de visie om toonaangevend te zijn in mobiliteit. Maar deze ambitie reikt verder dan mobiliteit alleen: het streven is ook om toonaangevend te zijn op het gebied van de interne finance functie. In 2019 zette het bedrijf een duidelijk doel neer: de finance afdeling moest evolueren van een ondersteunende functie naar een strategische partner die actief bijdraagt aan het nemen van bedrijfsbeslissingen. “We wilden finance aan tafel hebben bij iedere besluitvorming, waarbij data-gedreven inzichten en vooruitdenken centraal staan,” zegt Robin Schluter, financieel directeur van Louwman Group.

Deze visie leidde tot het programma ‘Toonaangevend in Finance’, opgebouwd rond drie pijlers: Mensen & Professionalisering, Business Navigation & Impact, en Accounting & Processen. Het doel was om finance te transformeren van een boekhouders-gerichte functie naar een business partner.



Michael Badal

Director Finance & Business Services, KPMG



Robin Schluter

Financieel Directeur, Louwman Group

Waarom KPMG?

Binnen de pijler Accounting & Processen lagen de grootste uitdagingen, vooral vanwege de decentrale structuur van de finance-organisatie. Robin Schluter legt uit: “Van oudsher heeft Louwman een sterke focus op lokaal ondernemerschap. Dat betekende dat alle bedrijven binnen onze groep hun eigen processen en systemen hadden, waardoor er weinig uniformiteit was.”

Naast de diversiteit aan systemen, had Louwman ook te maken met een breed scala aan bedrijfsactiviteiten, variërend van fietsen en auto's tot rolstoelen en zelfs een museum. “Deze diversiteit maakte het implementeren van een gestandaardiseerde werkwijze bijzonder uitdagend,” vervolgt Schluter. Bovendien waren de teams binnen accounting sterk gedecentraliseerd, wat het moeilijk maakte om beweging te krijgen richting centralisatie en digitalisering.

KPMG werd ingeschakeld vanwege hun diepgaande expertise en hun bewezen track record. “KPMG presenteerde ons zeer aansprekende, gebruiksvriendelijke en toepasbare modellen,” zegt Schluter. “Dat sprak ons aan, omdat we daarmee meteen aan de slag konden.” Ook het feit dat KPMG eerdere projecten succesvol had afgerond met vergelijkbare bedrijven, en dat Louwman al positieve ervaringen had met KPMG als auditor in het verleden, speelde een belangrijke rol bij de keuze.

De aanpak

De eerste stap in het programma was een uitgebreide nulmeting, uitgevoerd door KPMG, om inzicht te krijgen in de huidige situatie op het gebied van processen, systemen en mensen. Michael Badal, Director Finance & Business Services bij KPMG, licht toe: “Deze nulmeting was cruciaal voor het bepalen van de roadmap. Het stelde ons in staat om te zien waar Louwman op dat moment stond, en om een duidelijk plan te ontwikkelen voor waar ze naartoe wilden.”

Een van de belangrijkste speerpunten van het programma was het creëren van één gemeenschappelijke financiële taal binnen de organisatie. “Met zoveel verschillende bedrijfsmodellen en systemen was het essentieel dat iedereen dezelfde taal sprak,” zegt Schluter. “KPMG hielp ons een standaard financieel datamodel te ontwikkelen, wat een enorme stap vooruit betekende voor de uniformering binnen de organisatie.”

De outside-in benadering, waarbij werd gekeken naar best practices met betrekking tot de finance functie van toonaangevende bedrijven in de Nederlandse markt, leverde daarnaast waardevolle inzichten op. “We hebben veel geleerd van hoe andere bedrijven hun finance-functie hadden ingericht en die lessen konden we direct toepassen bij Louwman,” voegt Schluter toe.



KPMG helpt Koninklijke Louwman Group



De tools van KPMG

KPMG bracht een aantal cruciale tools en modellen in die een sleutelrol speelden in het succes van het programma. Robin Schluter legt drie belangrijke onderdelen uit:

1. Operating Model uit de KPMG Powered Toolkit

“We maakten gebruik van het Operating Model, dat een goed onderbouwd en praktisch toepasbaar model is om te bepalen waar we nu staan en waar we naartoe willen,” zegt Schluter. “Het hielp ons een duidelijke roadmap te ontwikkelen, die we stap voor stap volgden om onze doelen te bereiken. Dit model wordt nog steeds regelmatig gebruikt om onze voortgang te monitoren en onze mensen te herinneren aan de richting die we willen inslaan.”

Het Operating Model werd ingezet voor een self-assessment met alle financieel directeuren en belangrijke finance-medewerkers binnen de Louwman Group. Dit assessment hielp om duidelijkheid te scheppen over de huidige positie en de stappen die nodig waren om de finance-organisatie te transformeren.

2. Standaard financieel datamodel

Een ander belangrijk onderdeel van de transformatie was het creëren van een standaard financieel datamodel. “Het ontwikkelen van één uniforme financiële taal binnen een organisatie met zoveel verschillende bedrijfsmodellen was geen gemakkelijke opgave,” zegt Schluter. “KPMG speelde hier een essentiële rol in door als onafhankelijke partij op te treden, die hielp bij het bereiken van consensus tussen de verschillende afdelingen. Het was soms een kwestie van

duwen en trekken, maar uiteindelijk hebben we met hun hulp een model ontwikkeld dat nu breed wordt toegepast binnen de groep.”

3. Digitale accounting manual

Tot slot implementeerde KPMG voor Louwman de digitale accounting manual, een moderne, gebruiksvriendelijke manier om accountingprocedures en -processen te delen binnen de organisatie. “Met behulp van SharePoint, dat al in gebruik was, konden we de accounting manual eenvoudig implementeren en inrichten voor de Louwman Group,” zegt Schluter. “Dit was een praktische oplossing die ons enorm heeft geholpen om consistentie te creëren in onze werkwijzen.”

Deze drie tools speelden een sleutelrol in de transformatie van Louwman. “Ze gaven ons de structuur en handvatten die we nodig hadden om de transformatie succesvol te maken,” zegt Schluter. “Het was een intensief proces, maar met de ondersteuning van KPMG hebben we grote stappen gezet.”

Inzichten

De samenwerking met KPMG leverde niet alleen operationele verbeteringen op, maar ook waardevolle inzichten in het belang van stapsgewijze veranderingen. “Een van de belangrijkste lessen die we hebben geleerd, is dat je met kleine, stapsgewijze verbeteringen vaak meer bereikt dan met één grote transformatie,” zegt Schluter. “Het regelmatig herhalen van de doelstellingen en het vieren van successen is essentieel om de betrokkenheid en motivatie van medewerkers hoog te houden.”

Michael Badal voegt toe: “Door continu te blijven communiceren over de voordelen van de transformatie en de positieve impact op de organisatie, konden we een sterke samenwerking opbouwen tussen de verschillende afdelingen. Dit was cruciaal voor het succes van het project.”

Resultaten

De resultaten van de samenwerking tussen Louwman en KPMG zijn duidelijk zichtbaar. Er is nu een uniforme financiële taal die door de hele organisatie wordt gehanteerd. “Dit was één van de grootste resultaten van het traject,” zegt Schluter. “Het heeft ons in staat gesteld om verder te standaardiseren en de efficiëntie binnen de organisatie te vergroten.”

Op het gebied van mensen en professionalisering zijn er ook belangrijke stappen gezet. Er is een finance-traineeship opgezet, waarmee jonge professionals de kans krijgen om ervaring op te doen binnen de organisatie. Daarnaast is diversiteit in leiderschap een belangrijk speerpunt geworden, en zijn business navigators uit Finance nu stevig verankerd in de besluitvormingsprocessen binnen de verschillende business units.

De samenwerking

De samenwerking met KPMG wordt door beide partijen als zeer succesvol ervaren. “KPMG toonde niet alleen hun expertise, maar nam ook de tijd om de situatie grondig te analyseren voordat ze met oplossingen kwamen,” zegt Schluter. “Vervolgens stroopten we samen de mouwen op en gingen we aan de slag. De route die we hebben bewandeld, van gedecentraliseerde werkwijzen naar één gezamenlijke financiële standaard, één financiële taal en eenduidige processen, dat is prachtig. En dat de finance functie

nu aan tafel zit bij de beslissingen die ertoe doen, en niet pas achteraf kan beoordelen of het een goede of niet goede beslissing was, dat is een major leap.”

Badal voegt toe: “Wat ik persoonlijk het mooiste vond aan dit project, was de reis die we met de medewerkers van Louwman hebben gemaakt. We begonnen met vertegenwoordigers uit verschillende divisies, met verschillende businessmodellen, systemen, en werkwijzen. Maar uiteindelijk, na maanden van werksessies, vormden we één groep en bereikten we een gezamenlijk resultaat voor de hele Louwman Group.”

**“
De route die we hebben
bewandeld, van
gedecentraliseerde
werkwijzen naar één
gezamenlijke financiële
standaard, één financiële
taal en eenduidige
processen, dat is
prachtig.**

Robin Schluter, Louwman Group

Contact

KPMG Nederland
Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen



Michael Badal

Director Finance & Business
Services, KPMG

Badal.michael@kpmg.nl

www.kpmg.nl

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.