



Headquarter Effizienz

Wie das Rightsizing von Support-Funktionen
Unternehmen hilft, ihre Geschäftsprozesse zu
verbessern und Kosten zu sparen

Deal Advisory



In einer sich wandelnden Geschäftswelt mit Fachkräftemangel und steigenden Personalkosten, fragilen Lieferketten, begrenzter Verfügbarkeit von Rohstoffen und politischen Risiken ist es für Unternehmen unerlässlich, leistungsfähige und zugleich schlanke Support-Funktionen zu haben, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Aus diesen Gründen kommt der Verbesserung der Organisationsstruktur und der Reduzierung der Kosten in der Administration und Verwaltung des Unternehmens, insbesondere in der Unternehmenszentrale (HQ), eine zentrale Rolle zu: Dabei spricht man vom G&A Rightsizing (General and Administrative). Durch die Optimierung der Größe und der Struktur von Supportteams können Prozesse harmonisiert und standardisiert, Kosten gesenkt und Effizienzen gesteigert werden. Die Profitabilität des Unternehmens wächst und ermöglicht es, den Fokus auf strategische Ziele zu richten.

Hierbei hilft der Elevate-Ansatz von KPMG, um ganzheitlich und schnell die größten Potenziale zu identifizieren, zu quantifizieren und in die Umsetzung zu bringen.

Der Elevate-Ansatz spezifisch für G&A umfasst vier Schritte:

- 1. Erhebung der Baseline**
- 2. Vergleichbarkeit mittels Benchmarking**
- 3. Analyse der Spans und Layers**
- 4. Entwurf eines Zero-Based-Budgetings**

1. Erhebung der Baseline

Eine valide Baseline ist unerlässlich für die Entwicklung eines aussagekräftigen Business Cases und die zielgerichtete Quantifizierung von Optimierungspotenzialen. Die Analyse der aktuellen G&A-Ausgaben je Funktion und die Identifikation von Redundanzen oder Ineffizienzen geben Unternehmen einerseits die Möglichkeit, Ziele für die Reduzierung von G&A-Ausgaben zu setzen und andererseits Optimierungspotenziale festzustellen. Die Erhebung einer Baseline kann sowohl auf Organisationsebene als auch auf der Finanzebene durchgeführt werden.

Die Analyse des Personalbestandes im Unternehmen (Organizational Baseline) schafft Transparenz über die Anzahl der Mitarbeitenden (OHA). Die Durchführung erfolgt in der Regel auf der Ebene des einzelnen Mitarbeitenden. Diese Granularität ermöglicht, verschiedene Analysen bezüglich des Personalbestandes im weiteren Verlauf durchzuführen. Grundlage der Auswertung sind das aktuelle Organigramm des Unternehmens sowie das Census-File. Basierend auf diesen Dokumenten können die Analysen des Organizational Baselinings durchgeführt werden.

Hierbei werden alle Vollzeitmitarbeitenden ihren entsprechenden Tätigkeitsbereichen, Verantwortungsebenen (z. B. Mitarbeitende oder Manager) und Standorten zugeordnet (sog. Mapping). Die Tiefe und der Umfang der Zuordnung sind abhängig von der Sauberkeit der Daten und auch des Engagementvolumens. Basierend auf den Personalkosten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können verschiedene Ergebnisse generiert werden. Ein Beispiel wäre die OHA-Zusammenfassungstabelle. Sie fasst die vollständige Mitarbeitendenanzahl und die Kosten des zu betrachtenden Zeitraums zusammen.



Abbildung 1: **Beispiel einer durchgeführten Organizational-Baseline-Erhebung**
 – Zusammenfassungstabelle basierend auf Vollzeitäquivalenten (VZÄ) und Kosten

Beispiel

Organizational Baselining ermöglicht den Zugang zu datengestützten Erkenntnissen über Ihre VZÄs, Pseudo-VZÄs und deren jeweilige Kosten

Kosten- und VZÄ-Basis nach Funktion (2020) VZÄ / Mio. EUR	Kosten der Gehaltsabrechnung		Sachkosten				Insgesamt	
	Internes VZÄ		Externe Dienstleistung & Netto-SLA-Kosten		Andere Kosten		Insgesamt	
	VZÄ	Kosten	Pseudo-VZÄ	Kosten	Kosten	Kosten	VZÄ inkl. Pseudo	Kosten
Produktion	20.516	590	1.463	166	2.173	2.338	21.979	2.928
Vertrieb inkl. Kundenservice	7.937	418	596	71	208	279	8.533	697
Lieferkette (ohne Zoll)	2.469	104	286	47	249	296	2.754	400
Andere	932	96	75	52	247	299	1.007	395
Innov. & E / F & E	1.562	154	166	101	129	230	1.728	384
Qualitätsmanagement	3.035	165	147	28	44	72	3.183	237
Marketing	793	81	71	42	67	109	864	190
IT	521	46	220	61	18	79	741	125
Finanzen	1.073	64	91	22	24	46	1.163	110
Reg. Angelegenheiten	819	74	-	(2)	21	19	819	93
Technischer Dienst	622	35	100	10	22	32	723	67
HR	519	39	50	14	11	26	569	64
Beschaffung	374	26	-	-	7	7	374	32
Compliance & Recht	136	5	52	19	8	27	188	32
Total	41.310	1.896	3.316	630	3.228	3.859	44.626	5.754

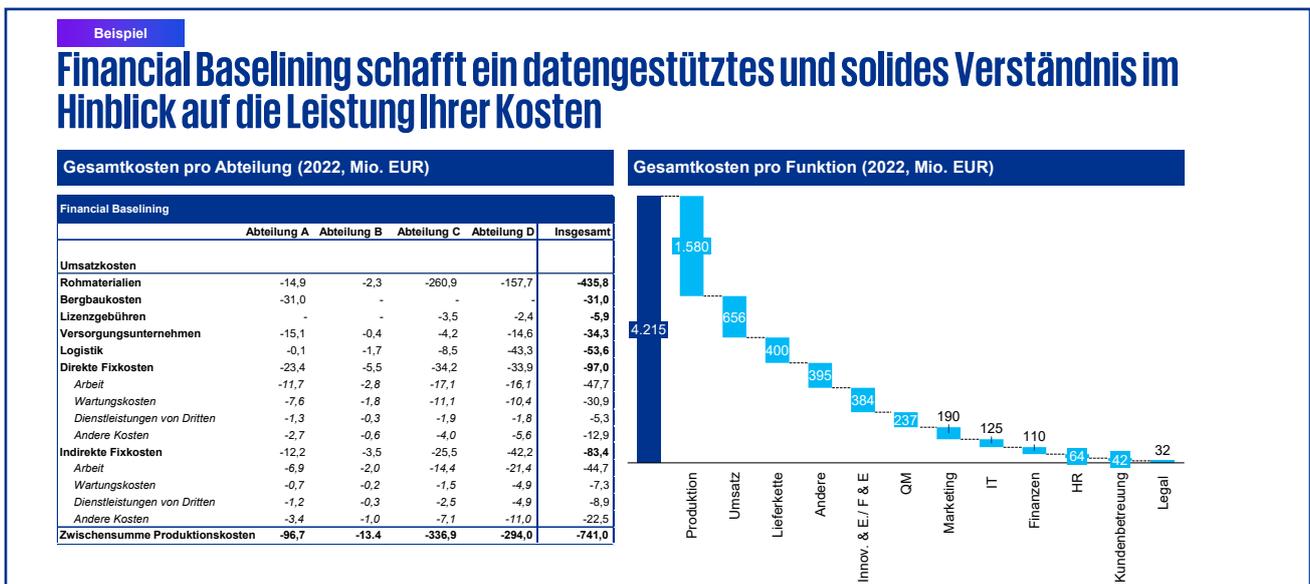
Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

Die Erhebung einer Financial Baseline stellt eine aktuelle finanzielle Basisansicht der Einnahmen und Kosten eines Unternehmens dar. Die Erstellung erfolgt meist über Probabilanzen, die aus dem Finanzsystem generiert werden. Im Idealfall liegen die Rohdaten der Summen- und Saldenliste mit detaillierten Angaben zu den Unterkonten sowohl der Gewinn- und Verlustrechnung als auch der Bilanz vor. Alle Kosten werden den entsprechenden Abteilungen zugeordnet.

Hierbei kann es mehrere Zuordnungsebenen für eine Kostenart geben. Hauptnutzen der aufgestellten finanziellen Baseline ist es, Transparenz über die aktuelle Situation und die Ausgabenverteilung des Unternehmens zu erhalten. Des Weiteren dient sie als Vergleichswert, um durchgeführte Verbesserungsmaßnahmen und Analysen zu messen, Veränderungen im Zeitablauf zu bewerten und interne Ausgaben zu vergleichen.



Abbildung 2: **Beispiel einer durchgeführten Financial-Baseline-Erhebung** – links: Aufspaltung der Gesamtkosten je Abteilung, rechts: Aufspaltung der Gesamtkosten je Funktion



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

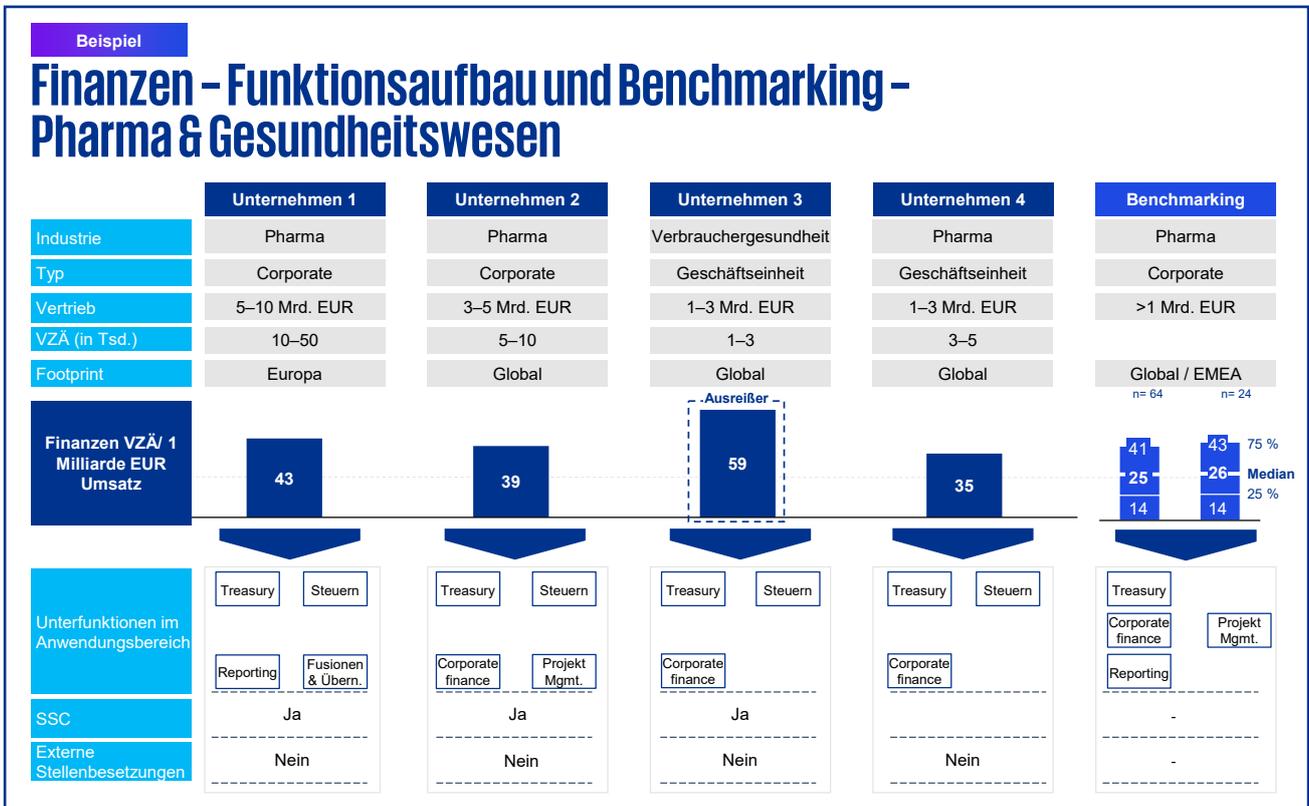
2. Vergleichbarkeit mittels Benchmarking

Ein Benchmarking-Vergleich kann auf zwei Arten erfolgen. Beim Competitor-Benchmarking werden die G&A-Kosten des Unternehmens mit denen von Wettbewerbern oder Unternehmen ähnlicher Größe und Komplexität verglichen. Beim Functional-Benchmarking werden einzelne Zielkennzahlen (z. B. Ausgaben im Bereich Finance oder die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Treasury) mit Branchen-Benchmarks verglichen. Der Vergleich kann helfen, Bereiche zu identifizieren, in denen das Unternehmen übermäßig hohe G&A-Ausgaben, große

Backlogs, schlechte Prozessqualität oder auch geringe Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie offenen Personalbedarf hat. Aus den Ergebnissen lassen sich für das Unternehmen Verbesserungsmöglichkeiten ableiten, entweder um Kosten zu senken oder um Qualität zu steigern. Für das Benchmarking gibt es eine Vielzahl von Quellen wie Branchenberichte, Umfragen oder spezialisierte Beratungsunternehmen. Zur Auswertung müssen die zu benchmarkenden Bereiche und Zielkennzahlen definiert werden. Diese können dann mit den Ergebnissen aus unseren Datenbanken verglichen werden.



Abbildung 3:
Beispiel einer durchgeführten Benchmark-Analyse (auf Funktionsebene)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

Außerdem kann anschließend in einem weiteren Deep Dive die Qualität der zuvor identifizierten G&A-Services validiert werden. Es können sowohl Produktivitätsraten erhoben als auch Fehlerquoten, Bearbeitungsdauern sowie Stückkosten analysiert werden. Das hängt allerdings maßgeblich von den verfügbaren Daten und dem Umfang der Untersuchung ab. Durch die Analyse der Komplexitätstreiber

lassen sich Bottlenecks beheben und Prozesse weiter verbessern. Dabei können unter anderem fehlende Standardisierung oder Automatisierung bzw. eine ungenügende technologische Nutzung, eine schwache Governance, eine hohe Prozessfragmentierung oder eine geringe Prozessstreuung Auslöser für hohe Kosten, überdurchschnittliche Mitarbeitendenzahlen und schwache Performance in einzelnen Prozessen sein.

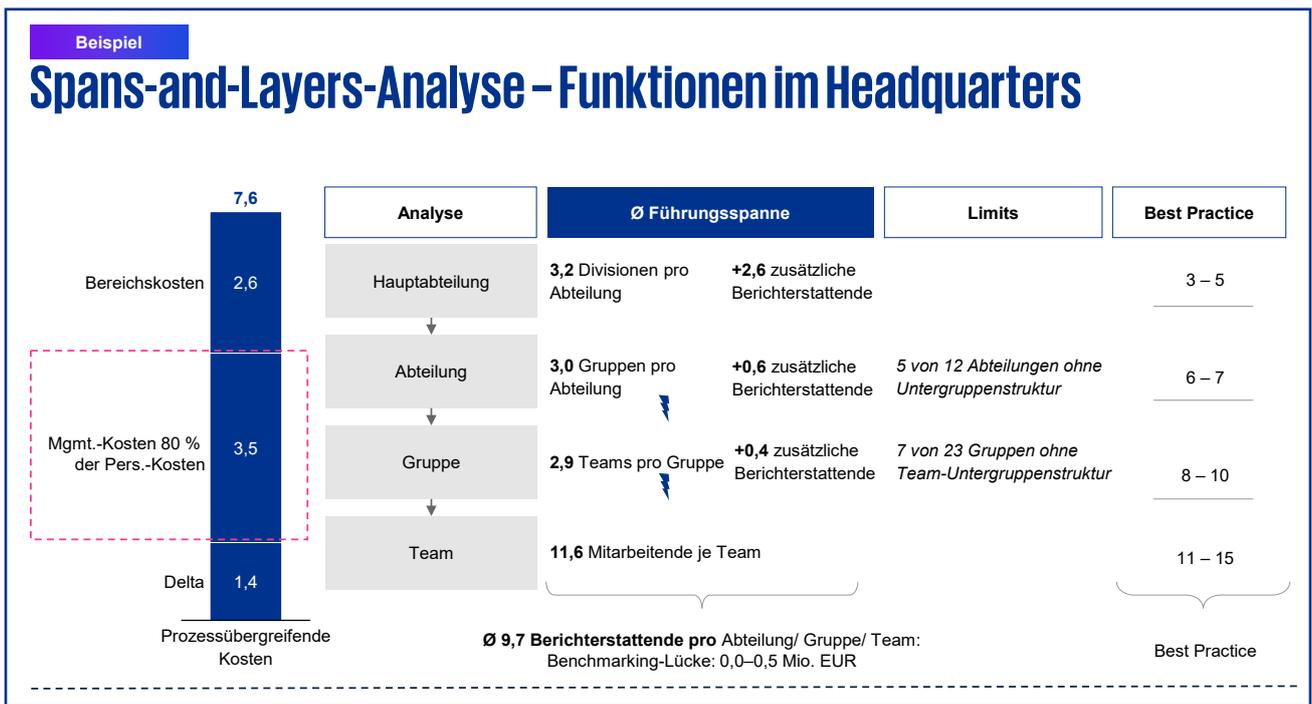
3. Analyse der Spans und Layers

Die Spans-and-Layers-Analyse ermöglicht die Ableitung einer angemessenen Organisationsstruktur und Dimensionierung. Dazu gehören die Führungsspannen (Spans) und die Anzahl der Managementebenen (Layers). Die Führungsspanne je Vorgesetzten beträgt in einer idealen Unternehmensstruktur und in Abhängigkeit der Rolle, Geschäftstätigkeit und Branche rund neun bis vierzehn Mitarbeitende. Die Anzahl an Managementebenen sollte gleichzeitig nur so hoch wie unbedingt nötig sein. Die Praxis zeigt häufig ein gegenläufiges Bild. Während die Anzahl an Managementebenen meist zu hoch ist, ist die Führungsspanne je Manager zu niedrig. Die Differenz zwischen Idealbild und Praxis entsteht häufig durch gewachsene Strukturen, schwache

Governancestrukturen und „Wertschätzungs-Karrierestufen“ für Mitarbeitende. Ineffiziente und aufgeblähte Strukturen können nicht nur zu Komplikationen, sondern auch zu Kommunikationsproblemen, Doppelarbeiten, Qualitätsverlusten und in der Folge zu erhöhten Kosten führen. Diese Analyse zur Identifizierung von ineffizienten Strukturen kann durch KPMG anhand des zur Verfügung gestellten Census-Files durchgeführt werden. Die erhaltenen Daten werden in ein von KPMG entwickeltes Tool eingespielt und automatisiert ausgewertet. Das Ergebnis zeigt Bereiche im Unternehmen mit zu niedrigen Führungsspannen und zu vielen Führungsebenen auf und identifiziert entsprechendes Optimierungspotenzial.



Abbildung 4: **Beispiel einer durchgeführten Spans-and-Layers-Analyse. Die Analyse zeigt in einem Bottom-up-Ansatz, wie die ideale Zusammensetzung der Teams, Untergruppen, Abteilungen und Hauptabteilungen strukturiert wäre im Vergleich zum Best Practice.**



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

4. Entwurf eines Zero-Based-Budgetings

Der Entwurf eines Zero-Based-Budgetings ist ein weiterer wichtiger Schritt im Prozess. Der Ansatz ermöglicht langfristige Kosteneinsparungen und strategische Umverteilungen vorhandener Mittel, indem unwirtschaftliche Organisationsformen und Arbeitsabläufe eliminiert werden.

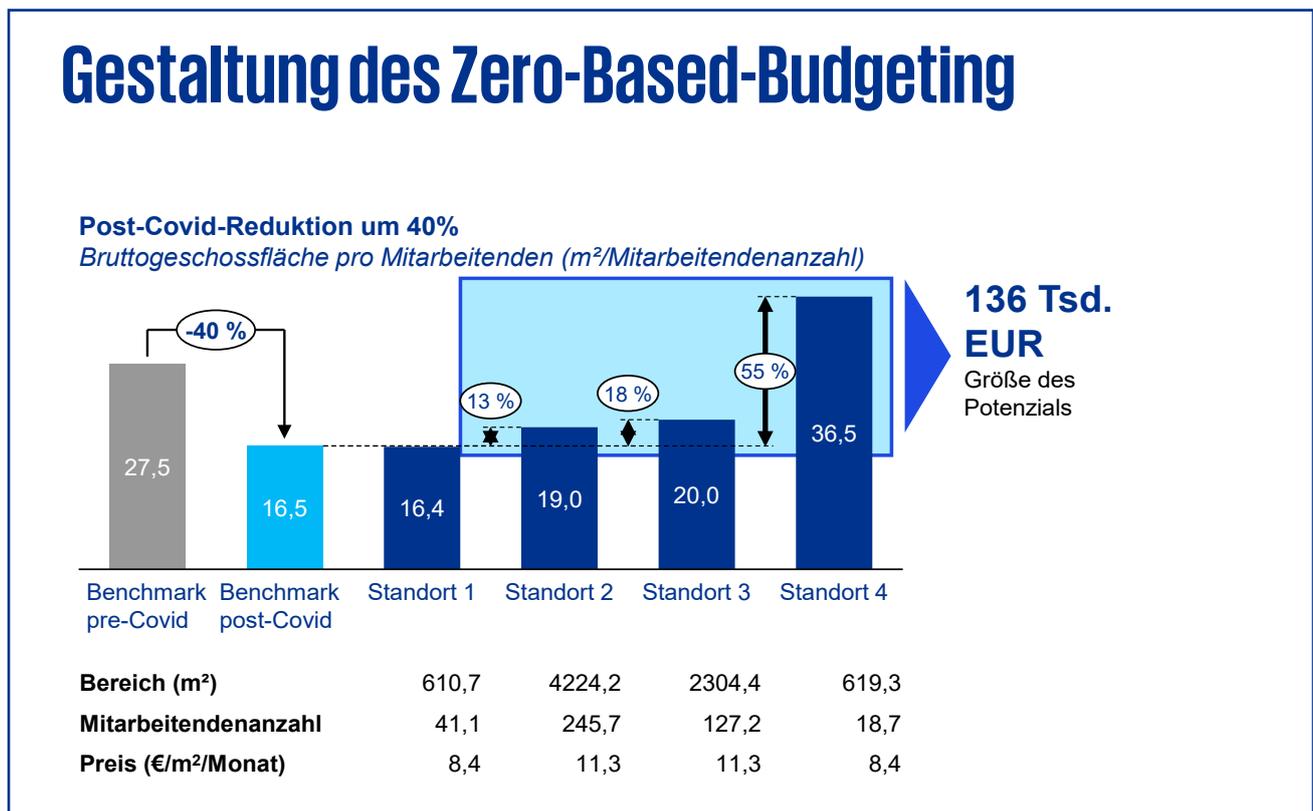
Die grundlegende Frage bei der Durchführung des Zero-Based-Budgeting ist: Wie würde eine Funktion aufgesetzt werden, wenn es sie bisher noch nicht gäbe? Als ein Lösungsansatz dient der sogenannte Green Field Approach. Bei diesem entsteht eine umfassende Neukonzeption der Unternehmensstruktur.

Nach der vollständigen Entwicklung der Idealfunktion wird diese mit der gegenwärtigen Organisation verglichen und Differenzen werden sichtbar. Die Unterschiede können beispielsweise Personalkosten darstellen, die im Folgenden reduziert werden sollten. Durch die Skizzierung der Idealfunktionen und den Vergleich mit dem Ist-Zustand ist eine differenzierte Neuplanung des Budgets und damit verbunden eine Reallokation vorhandener Mittel auf strategisch relevante Prozesse möglich. Gemeinkosten werden kritisch hinterfragt und reduziert. Zudem steigt die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.



Abbildung 5:

Beispiel einer durchgeführten Zero-Based-Budgeting-Analyse (auf Organisationsebene)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

Erfolgsfaktoren des G&A Target Operating Models

Elevate ist ein umfassender und holistischer Ansatz, der verschiedene Techniken vereint. Die hier vorgestellten Ansätze des G&A Rightsizings dienen dazu, die Support-Funktionen eines Unternehmens leistungsfähiger und zeitgleich schlanker aufzustellen und Einsparungspotenziale zu heben.

Das Aufstellen einer idealen Unternehmensstruktur (Target Operating Model) berücksichtigt dabei auch strategische Überlegungen bezüglich des Grads der Zentralisierung. Strategische Aufgaben werden typischerweise am Headquarter ausgeführt, während die Geschäftseinheiten wettbewerbsrelevante Aufgaben übernehmen. Administrative und standardisierte Aufgaben können entweder in eine standortoptimierte Shared-Service-Einheit übertragen oder an spezialisierte Drittanbieter ausgelagert werden. Das Zielbild des Unternehmens hängt dabei unter anderem von individuellen Faktoren und spezifischen Anforderungen des jeweiligen Geschäftsmodells ab.

Im Rahmen der Implementierung sind multifunktionale Teams ein kritischer Erfolgsfaktor. Neben der Management-Beratung sind IT Consultants maßgeblich für die Einführung neuer Prozesse und deren systemseitigen Abbildung verantwortlich. Bei der Implementierung der Zielorganisation sind unter anderem Experten für Shared Services und Outsourcing wichtige Ansprechpartner. HR-Berater begleiten nicht nur die personalseitige Umstellung, sondern auch die einhergehende Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vertragspartnern sowie der Öffentlichkeit. Auch steuerliche und rechtliche Spezialisten sind eng in den Entscheidungsprozess und die Implementierung einzubinden.

Eine strukturelle Veränderung des Unternehmens kann eine große Herausforderung darstellen. Daher ist es wichtig, dezidierte Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen, wie beispielsweise klare Ziele, validierte Datengrundlagen, konsistentes Stakeholdermanagement. Das Definieren von Zielen und Vorgaben stellt sicher, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen.

Ein datengestützter Ansatz ist unabdingbar, um Bereiche zu identifizieren, in denen G&A-Kosten gesenkt, Prozesse optimiert oder automatisiert werden können. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist es, alle Interessengruppen des Unternehmens mit einzubeziehen. Das ist entscheidend, um Beiträge und Rückmeldungen von den Mitarbeitenden zu erhalten und das erforderliche Engagement für die Ziele des Rightsizings sicherzustellen. Ergebnisse der Analyse und die Durchführung von Optimierungsinitiativen können erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen und dessen Struktur haben. Das betrifft beispielsweise Veränderungen von Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse, genutzte IT und Systeme. Ein etabliertes und effektives Veränderungsmanagement und ein klarer Kommunikationsplan stellen sicher, dass sich die Organisation erfolgreich an die Veränderungen anpasst und weiterhin effektiv arbeitet. Um eine langfristige Wirksamkeit der Kostensenkungs- und Optimierungsinitiativen zu erzielen, sollten die Fortschritte regelmäßig gemessen und mit dem Zielbild abgeglichen werden.

Auf diese Weise unterstützt der KPMG-Elevate-Ansatz dabei, eine Organisation auf ihre ideale Größe zu bringen sowie Ressourcen inklusive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effizient einzusetzen. Eine Reduzierung von nicht notwendigen Gemeinkosten, Doppelarbeiten und ineffizienten Prozessen gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, sich auf langfristige strategische Ziele zu fokussieren. In einer Zeit, in der sich Unternehmen zunehmend schneller anpassen müssen, Unsicherheiten wachsen und Rohstoff- sowie Fachkräftemangel akuter werden, kann der Elevate-Ansatz von KPMG den Unterschied machen, um in Support-Funktionen die Kosten zu senken und die Leistungsfähigkeit der Prozessabläufe zu stärken.



Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Dr. Tim Berger
Partner, Deal Advisory Strategy
T +49 221 2073-1716
timberger@kpmg.com



Jan Rüter
Partner, Deal Advisory Strategy
T +49 211 475-6546
jruether@kpmg.com



Nina Simonsen
Managerin, Deal Advisory Strategy
T +49 30 2068-2038
ninasimonsen@kpmg.com



Tobias Ahnfeld
Senior Manager, Deal Advisory Strategy
T +49 40 32-0150
tahnfeld@kpmg.com



Jan Richter
Partner, Consulting
T +49 89 9282-4537
janrichter@kpmg.com

Einige oder alle der hier beschriebenen Leistungen sind möglicherweise für KPMG-Prüfungsmandanten und deren verbundene Unternehmen unzulässig.

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2023 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.