



## Kapital aus ungenutzten SSG&A-Hebeln schlagen

Da Unternehmen mit einer Reihe von Krisen (z. B. COVID-19, Krieg in der Ukraine) und disruptiven Veränderungen (z. B. Übergang zur E-Mobilität, Energiewende, starker Anstieg der Zinssätze) zu kämpfen haben, sehen sie sich einer Kosteninflation (in Bezug auf Materialien, Logistik, Energie, Löhne), Preisdruck, steigenden Finanzierungskosten und einem voraussichtlichen Wirtschaftsabschwung gegenüber. Da sie nicht in der Lage sind, alle Kostensteigerungen an die Kunden weiterzugeben, sind viele Unternehmen mit sinkenden Gewinnspannen und Gewinnen konfrontiert.

Um diesen disruptiven Kräften entgegenzuwirken, haben viele Unternehmen die direkten Kosten durch Kostensenkungsprogramme angegangen. Um jedoch die Gewinnspannen langfristig zu verteidigen und zu verbessern, müssen zusätzliche Kostenstrukturen kritisch geprüft werden. Struktur-, Vertriebs-, Allgemein- und Verwaltungskosten (SSG&A) bieten oft ein Einsparungspotenzial von bis zu 35 %, bleiben aber häufig ungenutzt. Die Optimierung von SSG&A-Funktionen wie Einkauf, Finanzen, Personal und Marketing stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen, und die Realisierung von Kostensenkungen in diesen Bereichen dauert oft länger als in anderen Kostenkategorien.

Dieser Artikel gibt einen kurzen Überblick über die wichtigsten Hebel zur Kostensenkung in den Bereichen SSG&A, über typische Herausforderungen bei der Umsetzung und darüber, wie diese überwunden werden können.

**Zur Freisetzung Ihres Kostenverbesserungspotenzials empfehlen wir eine SSG&A-Optimierungsstrategie, die auf drei Säulen beruht:**

**STOP:** Beendigung aller Aktivitäten ohne oder mit geringer Wertschöpfung.

**SIMPLIFY:** Vereinfachung von Strukturen und Prozessen.

**PERFORM:** Vorantreiben der Digitalisierung und Automatisierung sowie Hinterfragen der indirekten Materialausgaben.

**Das sind die 3 wichtigsten Hebel zur Senkung der SSG&A-Kosten:**

**1. STOPPEN:**

Eliminierung von "Nicht- und geringem Mehrwert"

In Unternehmen sammeln sich im Laufe der Zeit oft unnötige Prozesse und Berichte an. Anstatt jedoch veraltete Verfahren und Dokumentationen zu beseitigen, werden oft neue hinzugefügt. Dies führt dazu, dass Unternehmen mit vielen überflüssigen Berichten und Prozessen belastet werden, die nicht mehr benötigt werden.

Eine Bewertung der Art, Häufigkeit und Detailliertheit der Ergebnisse von SSG&A-Funktionen, einschließlich Prozessen, Berichten/Dokumentation und Service Level Agreements, kann dabei helfen, Verbesserungsbereiche zu identifizieren und "nicht-wertschöpfende" Aktivitäten zu stoppen. Darüber hinaus kann die Fokussierung von Corporate-Governance-Strukturen, Entscheidungsprozessen und Teilnehmer-/Empfängergruppen auf Kernaspekte zu einer weiteren Rationalisierung der Abläufe führen.

**2. SIMPLIFY:**

Schlanke Organisation, gezieltes Outsourcing und effiziente Prozesse

Infolge des Wirtschaftswachstums der letzten Jahre haben viele Unternehmen der Expansion Vorrang vor der Entwicklung effizienter Strukturen eingeräumt, was häufig zu komplexen, ineffizienten und kostspieligen Organisationen geführt hat. Zu den Problemfeldern gehören Redundanzen, geringe Kontrollspannen, inkonsistente Hierarchieebenen sowie eine unzureichende Standardisierung und Automatisierung von Prozessen. Die Verschlankung der Organisation, z.B. durch Harmonisierung der Kontrollspannen, Reduzierung der Führungsebenen, Bündelung, Shared Services, Verlagerung und Off-/Nearshoring, bietet erhebliches Potenzial.

Die Verlagerung von Transaktionsaktivitäten der Supportfunktionen in Shared Service Centers und die Auslagerung von Nicht-Kernprozessen an spezialisierte Partner (z. B. Gehaltsabrechnung, Reisekostenabrechnung, Ressourcenplanung) können zusätzliche Verbesserungsmöglichkeiten bieten. Darüber hinaus kann die Vereinfachung komplexer Prozesse unter Anwendung schlanker Best Practices und moderner Referenzmodelle die Effizienz steigern. Häufige Bereiche für eine Vereinfachung sind die Beseitigung redundanter Prozessschritte, die Reduzierung von Rückkopplungsschleifen, die Beseitigung der Anforderung oder Erzeugung unnötiger Daten sowie die Vermeidung häufiger Fehler.

**3. PERFORM:**

Digitalisierung, Automatisierung und Reduzierung der indirekten Ausgaben

Ein weiterer wichtiger Hebel zur Senkung der SSG&A-Kosten ist die Automatisierung von wiederkehrenden Prozessen/Berichten und die Erhöhung des Digitalisierungsgrades. Zu den IT-Lösungen zur Verbesserung und Eliminierung unnötiger Prozessschritte gehören der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Serviceprozessen und Robotic Process Automation (RPA), zum Beispiel

bei Purchase-to-Pay-Prozessen (P2P) oder der Automatisierung sich wiederholender Aktivitäten nach einem definierten Standard. Darüber hinaus können Self-Service-Funktionen angeboten werden, um den Arbeitsaufwand und die Kosten zu senken (z. B. Personalstammdaten, Sozialleistungen). Die Überprüfung und Verschlankeung der abteilungsübergreifenden IT-Architektur (z.B. Beseitigung von Software-Doppelungen, Implementierung einer übergreifenden Softwareanwendung anstelle vieler einzelner Softwarelösungen) reduziert nicht nur die IT-Kosten, sondern auch die Komplexität.

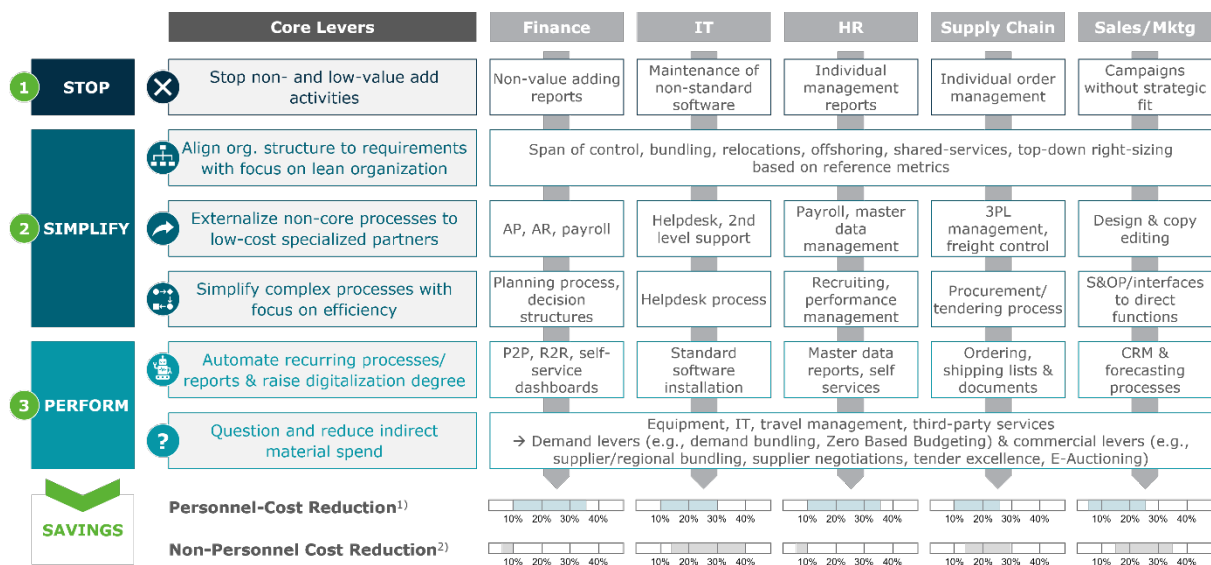
Auf den drei Säulen STOP", SIMPLIFY" und PERFORM" aufbauend, führt die Optimierung von SSG&A in der Regel zu Kosteneinsparungen von bis zu 35 % über verschiedene Funktionen hinweg, sowohl bei den Personal- als auch bei den Sachkosten.

### Herausforderungen bei der SSG&A-Optimierung meistern

Die erfolgreiche Umwandlung von SSG&A-Funktionen wird oft durch ihren indirekten Charakter, die lange Vorlaufzeit für die Umsetzung von Verbesserungen und zahlreiche Hindernisse wie Messbarkeit, Komplexität, unklare Prioritäten, Widerstand von Mitarbeitern und Betriebsräten sowie historisch verankerte Strukturen behindert.

Um diese Herausforderungen zu überwinden und die Chancen von SSG&A erfolgreich zu nutzen, sind mehrere wichtige Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

1. Ganzheitliche Übernahme durch das Management und Top-Down-Ziele, unterstützt durch eine "brennende Plattform"-Botschaft
2. Funktionsübergreifende Ansätze auf der Arbeitsebene, die den Austausch von Best Practices über Abteilungen, Regionen oder Geschäftsbereiche hinweg fördern
3. Offenes und grundlegendes Infragestellen bestehender Strukturen durch die Beteiligten
4. Aufbau von Vertrauen der Mitarbeiter in die Maßnahmen durch Schulungen, Pooling und Anreizprogramme. Ein nahtloses Konzept hilft dabei, bestehende Strukturen (z.B. Beschäftigungsgarantien, tarifliche Eingruppierungen) in einen zukünftigen Zielzustand zu überführen



1) Headcount cost reduction, based on AlixPartners' experience in reducing overhead and indirect functions  
 2) Non-Headcount cost reduction per function, depending on spend-allocation, such as IT or Marketing  
 Source: AlixPartners

## **Zusammengefasst**

Da Unternehmen mit einer Vielzahl von disruptiven Entwicklungen konfrontiert sind, werden die Verteidigung von Margen und die Neubewertung von Kostenstrukturen zwingend notwendig.

Die Umgestaltung der SSG&A-Funktionen ist ein wichtiger Hebel zur Optimierung der Gesamtkostenstruktur eines Unternehmens. Die Herausforderung besteht darin, die Ursachen anzugehen, (1) nicht wertschöpfende Prozesse zu eliminieren ("STOP"), (2) Strukturen und Prozesse zu vereinfachen ("SIMPLIFY") und (3) die Digitalisierung und Automatisierung sowie die Senkung der indirekten Kosten voranzutreiben ("PERFORM").

Wenn Sie weitere Fragen zur Kostensenkung in den SSG&A-Funktionen haben, können Sie sich gerne an Futurus Management Partners, Herrn Dr. Gros wenden. Durch die proaktive Bewertung und Umsetzung dieser Strategien kann Ihr Unternehmen disruptive Zeiten effektiver bewältigen und einen Wettbewerbsvorteil in einer sich ständig verändernden Geschäftslandschaft aufrechterhalten.



## **Autor**

Dr. Stefan Gros ist Chief Financial Officer und Transformation Officer ad interim. Mit seiner mehr als 25-jährigen Berufs- und Führungserfahrung zählt er zu den Top-Executives in Deutschland für Unternehmen mit spezifischen Herausforderungen und komplexen Situationen.

## **Kontaktdaten:**

Dr. Stefan Gros  
Alleeweg 6  
83626 Valley bei München

[+49.1520.868.25.20](tel:+4915208682520)

[stefan.gros@dr-gros.de](mailto:stefan.gros@dr-gros.de)

[www.stefan-gros.de](http://www.stefan-gros.de)