

Kienbaum



RE DES IGN

des
Corporate
Centers

**Neue Wege beschreiten:
Redesign des Corporate Centers**
Von starr und ineffizient zu smart
und flexibel



Neue Wege beschreiten: Redesign des Corporate Centers

Von starr und ineffizient zu smart und flexibel

In der Vergangenheit haben es deutsche Unternehmen verfehlt ihre allgemeinen Verwaltungskosten (G&A-Kosten) strategisch zu managen. Wie eine aktuelle Kienbaum-Studie zeigt, wurden in den letzten Jahren weder die G&A-Kosten nachhaltig gesenkt, noch wurden geeignete Strukturen für ein flexibles G&A-Kostenmanagement etabliert. Durch die Corona bedingte schlechte Ertragslage und hohe Unsicherheit am Markt ist das Kostenmanagement zu einem vorrangigen Thema geworden.

Gleichzeitig leidet die Akzeptanz des Corporate Centers im Geschäft und dessen Wirksamkeit wird in Frage gestellt. Es ist daher an der Zeit neue Wege zu gehen und durch ein smartes, flexibles und effizientes Center den geschäftlichen Erfolg zu steigern.

Im Mittelpunkt steht das Corporate Center der Unternehmen als Block für nicht-wertschöpfende Kosten. Effekte vergangener Maßnahmen waren oft wenig nachhaltig oder hatten sogar negative Auswirkungen auf die Effizienz des Centers. Traditionelle Corporate Center Modelle sind überholt und ungeeignet, um auf die aktuelle Marktsituation zu reagieren.

Gemeinsam mit unseren Kunden und unterstützt durch eine breite Datengrundlage haben wir ein neues Corporate Center Modell entwickelt, das ein flexibles und gleichzeitig schlankes sowie konsequentes Management der Zentralfunktionen vorsieht. Grundgedanke des neuen Modells ist, dass das Center der Zukunft sich dem Wettbewerb stellen muss.



**Traditionelle
Corporate Center
Modelle sind
überholt und
ungeeignet, um
agil auf die
aktuelle
Marktsituation zu
reagieren.**



Status Quo – Neue Ansätze beim Design von Corporate Centern sind notwendig

In Unternehmen ist der Blick auf das Corporate Center häufig negativ: Mitarbeiter säßen in einem „Elfenbeinturm“ und die angebotenen Leistungen würden weder den Bedürfnissen der Businesses entsprechen noch seien sie hinsichtlich Kosten und Qualität angemessen. Fragt man nach den Gründen dafür, sind die Antworten vielfältig und reichen von zu starren und komplexen Strukturen bis hin zu einem fehlenden Tracking bezüglich der Effizienz und Effektivität des Corporate Centers und speziell auch der Leistungserstellung (**Abbildung 1**). Das Kienbaum Modell des Corporate Centers der Zukunft sieht dagegen vor, dass das Center sich in großen Teilen wie eine Marktfunktion verhält und dementsprechend gesteuert wird. Es existiert kein Kontrahierungszwang und die Geschäfte können flexibel und bedarfsgerecht Services abnehmen, sind aber nicht dazu verpflichtet.

Das Kienbaum Modell des Corporate Centers der Zukunft sieht dagegen vor, dass das Center sich in großen Teilen wie eine Marktfunktion verhält und dementsprechend gesteuert wird.

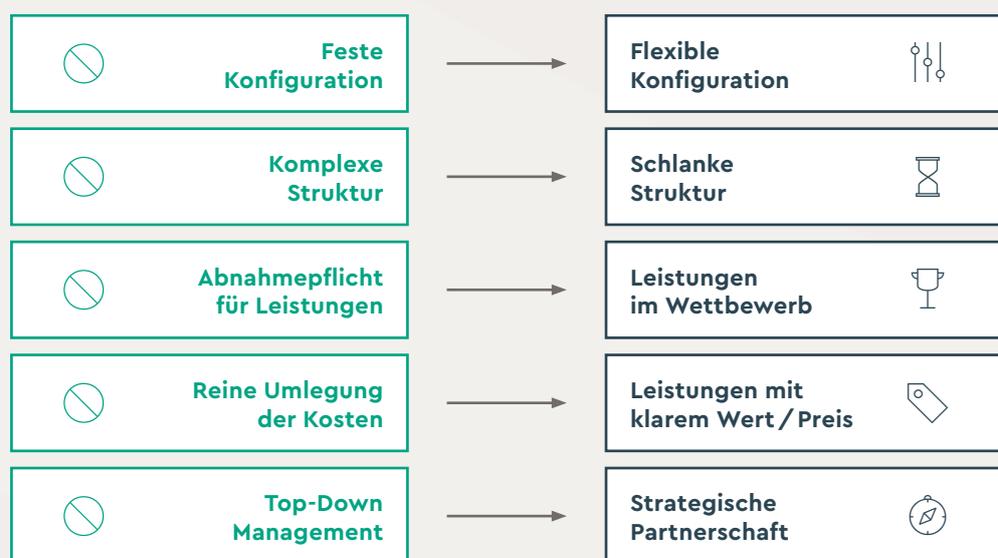


Abbildung 1:
Vom „Elfenbeinturm“ zum „atmenden“ Corporate Center



Status Quo – Neue Ansätze beim Design von Corporate Centern sind notwendig

Dass sich diese Probleme auch in konkreten Zahlen angeben lassen, legt eine aktuelle Kienbaum-Untersuchung der größten deutschen Unternehmen aus dem DAX, MDAX und SDAX nahe. Konkret zeigt sich, dass in den letzten Jahren die G&A-Kosten nicht systematisch gemanagt, sondern lediglich aus dem Corporate Center in die einzelnen Geschäfte verschoben wurden. Während 2017 im Durchschnitt noch 46 % der gesamten G&A-Kosten dem Corporate Center zugeordnet waren, ist dies 2019 nur noch für 37 % der Kosten der Fall. Gleichzeitig stiegen die gesamten Kosten jedoch weiter um durchschnittlich 7 % im Jahr.

Es zeigt sich aber auch, dass Transformationsprozesse in der Vergangenheit zu einer Senkung der G&A-Kosten geführt haben, was sich durch einen Anstieg des EBIT ausgezahlt hat. Statt einer bloßen Verschiebung von Kosten ist es nötig, die Kosten smart zu managen. Nur wenn Kosten intelligent eingesetzt werden, kann das Center Wert für die Businesses schaffen statt lediglich einen Kostenblock darzustellen – z.B. über die Reduzierung rechtlicher Risiken oder die Erreichung von Größenvorteilen. Dafür muss bewusst entschieden werden, an welcher Stelle die Leistungserstellung erfolgen soll (**Abbildung 2**). Die Leistungserstellung im Business, die Digitalisierung und Automatisierung von Leistungen sowie das Outsourcing transaktionaler Prozesse bergen häufig unentdeckte Effizienzpotentiale und sind eine Alternative für die Leistungserstellung im Center.

Statt einer bloßen Verschiebung von Kosten ist es nötig, die Kosten smart zu managen.

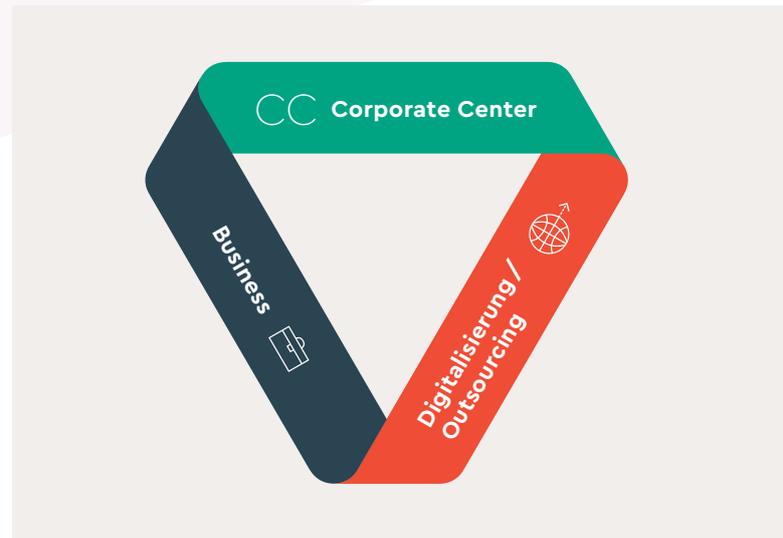


Abbildung 2:
Ort der Leistungserstellung



Das Kienbaum-Modell für ein „atmendes“ Corporate Center

Unser Ansatz sieht ein Corporate Center vor, das flexibel auf Basis von Markt, Strategie und Unternehmenseigenschaften agiert (Abbildung 3). Das Modell baut dabei auf den zuvor gezeigten Leitprinzipien auf, die es von traditionellen Modellen unterscheidet:

- Die Struktur des Centers ist besonders **schlank und flexibel**, um schnell auf Marktsituationen reagieren zu können
- Das Center steht im **Wettbewerb mit den Businesses**, um einen „gesunden“ Konkurrenzdruck zu etablieren
- Die angebotenen Leistungen haben immer einen **Wert und somit einen Preis**, der durch das Business bezahlt wird, um die Wertschöpfung des Centers zu erhöhen

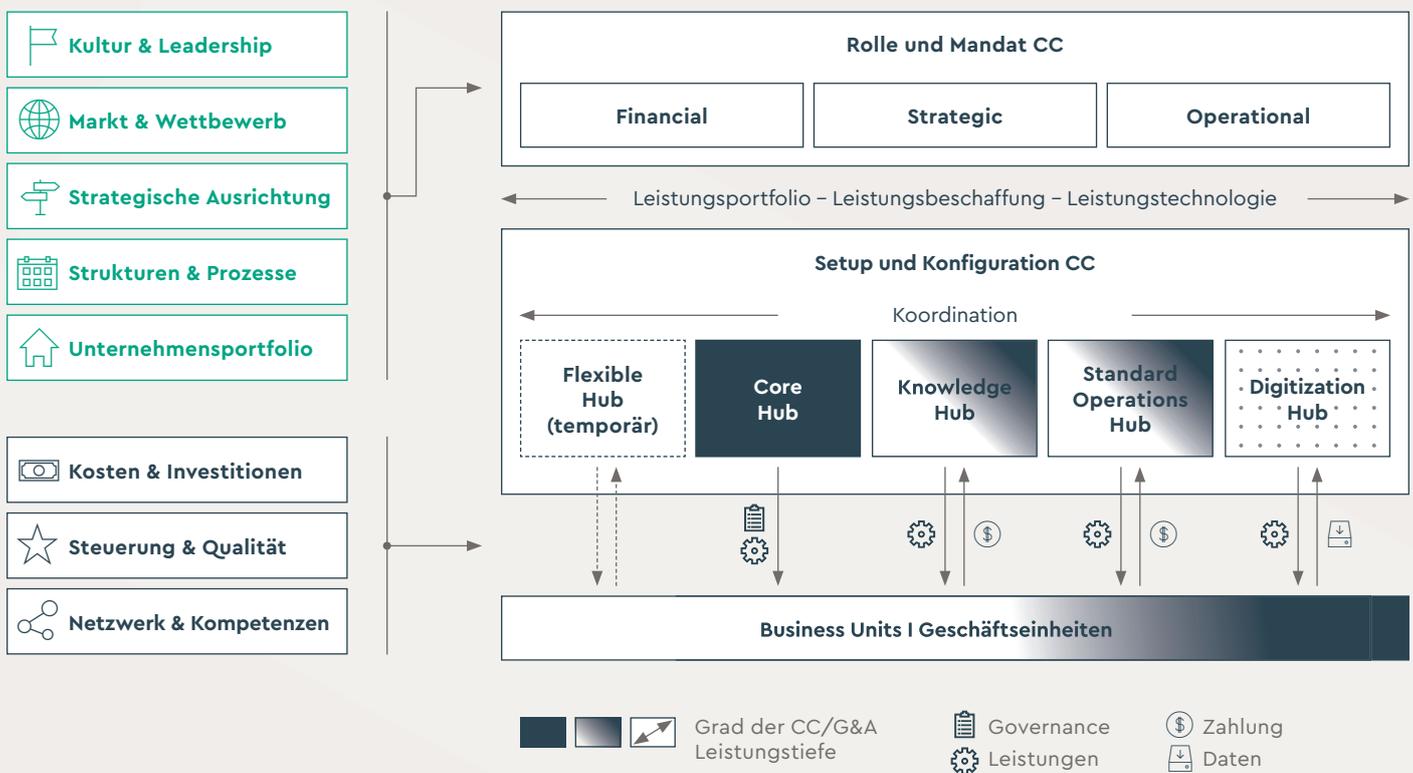


Abbildung 3:
Kienbaum Corporate Center Modell



Das Kienbaum-Modell für ein „atmendes“ Corporate Center

Einflussfaktoren auf Rolle und Mandat des Corporate Centers

Den Blueprint für das einzig richtige Corporate Center Operating Modell gibt es nicht. Vielmehr muss die Wahl des „richtigen“ Mandates – financial, strategic oder operational – immer unter Beachtung der unternehmensspezifischen Besonderheiten als auch weiteren, nicht durch die Unternehmen beeinflussbaren Faktoren erfolgen. Im Kern lassen sich fünf Arten von Einflussfaktoren unterscheiden:

- Kultur & Leadership**
Führungsstil, Talententwicklung und Unternehmenskultur
- Markt & Wettbewerb**
Marktumfeld, Wettbewerbsintensität und Intensität der Regulierungen
- Strategische Ausrichtung**
Strategieentwicklung, strategischer Fokus und Portfoliomanagement bzw. M&A-Aktivitäten
- Strukturen & Prozesse**
Struktur der Business Units, globale Ausrichtung des Unternehmens und Potential für Prozessstandardisierung
- Unternehmensportfolio**
Risiken, Kostenstrukturen und Kunden & Ressourcen

Rolle und Mandate des Corporate Centers

Obwohl wir aktuell in der Praxis einen Trend hin zu mehr Dezentralisierung und einer Übertragung von Verantwortung in die Businesses feststellen, muss diese Entscheidung immer auf Basis definierter Kriterien erfolgen. Wir unterscheiden in unserem Ansatz – je nach Ausprägung der beschriebenen Einflussfaktoren – die Corporate Center Typen financial, strategic und operational:

- Financial Corporate Center**
Hier liegt die Verantwortung für Leistungen v.a. in den weitgehend autark aufgestellten Businesses. Das Corporate Center ist sehr schlank aufgestellt und der Fokus liegt auf den zwingend erforderlichen Leistungen (Core) und geringen G&A-Kosten.
- Strategic Corporate Center**
Operative und damit v.a. transaktionale Leistungen werden durch die Businesses erbracht. Der Fokus des Corporate Centers liegt dabei auf den Leistungen im Core Hub und dem Knowledge Hub, wodurch sich ein höherer absoluter G&A-Aufwand ergibt.
- Operational Corporate Center**
Dieses Modell zeichnet sich durch einen breiten Leistungsumfang mit einer zum Teil hohen Leistungstiefe des Corporate Centers an die Businesses aus. Der Fokus liegt dabei auf Kosteneffizienz der operativen Leistungen gegenüber den Businesses, wodurch diese entlastet werden.



Wann sollte die Wahl auf ein Financial Corporate Center fallen?

Kultur & Leadership

- Unternehmenskultur ist geprägt durch Ownership und Empowerment der Businesses
- Management der Businesses erfolgt eher indirekt durch hohe Autonomie der Units und wenige Vorgaben
- Talente sollen primär zu Entrepreneuren und transformationalen Leadern entwickelt werden

Markt & Wettbewerb

- Marktumfeld ist insgesamt sehr dynamisch
- Wettbewerb und Konkurrenzdruck am Markt sind insgesamt hoch
- Regulierung intensiv durch viele Vorschriften oder Eingriffe des Staates in Marktabläufe

Strategische Ausrichtung

- Strategie wird geplant und vorgegeben durch das Corporate Center
- Strategischer Fokus der Businesses liegt auf Speed und Flexibilität
- Unternehmensportfolio ändert sich insgesamt recht häufig durch regelmäßige M&A-Aktivitäten

Strukturen & Prozesse

- Potential für Prozessstandardisierung sind nur begrenzt vorhanden
- Aktivitäten sind zwischen den Businesses klar abgegrenzt
- Ausrichtung des Unternehmens ist vor allem global

Unternehmensportfolio

- Businesses sind bezüglich Kunden und Ressourcen unabhängig voneinander
- Kostenstrukturen der Businesses sind sehr unterschiedlich
- Risiken betreffen nur bestimmte Business Units und bieten wenig Schnittmenge



Setup und Konfiguration des Corporate Centers

Die besondere Flexibilität unseres Ansatzes zeigt sich im Setup und in der Konfiguration des Corporate Centers. Wie in Abbildung 3 gezeigt, variieren Kunden, Leistungstiefe und -umfang sowie Zeithorizont und Art der Zusammenarbeit zwischen den Elementen des Centers und den Businesses – und zwar abhängig von den internen und externen Einflussfaktoren sowie dem Mandat (Tabelle 1; Abbildung 4).

Flexible Hub

Flexible Hub: Leistungen werden zeitlich begrenzt bereitgestellt – und das potentiell für alle Businesses. Die Leistungserbringung wird initiiert und beendet durch bilaterale Entscheidung vom Business und Corporate Center. Solche Leistungen haben häufig einen Projektcharakter.

Core Hub

Core Hub: Umfasst alle auf Corporate-Ebene erforderlichen Leistungen aus rechtlichen Verpflichtungen bzw. Selbstverpflichtungen (z.B. Deutscher Corporate Governance Kodex), unabhängig vom Mandat des Centers. Ist mit ca. 3 FTE pro 1000 FTE im Gesamtunternehmen grundsätzlich schlank aufgestellt – unabhängig vom Corporate Center Typ. Eine Leistungsabnahme ist für alle Businesses verpflichtend (Verrechnung nach Proficenterprinzip).

Knowledge Hub

Knowledge Hub: Know-how-intensive Leistungen für definierte funktionale Bereiche werden bereitgestellt. Durch Bündelung und Bereitstellung von Leistungen in einem Leistungserbringer kann ein durchgängiges Qualitätsniveau erreicht werden. Umso mehr Businesses die vom Corporate Center bereitgestellten Leistungen abnehmen, desto größere Corporate-weite Synergien ergeben sich.

Standard Operations Hub

Standard Operations Hub: Standardisierte Leistungen für bestimmte funktionale Bereiche, die für alle Businesses erbracht werden, fallen in diesen Hub. Der Fokus liegt auf der Optimierung der Kostenposition von wiederkehrenden Leistungen für die Businesses sowie einer Entlastung der Businesses von nicht-kernkompetenzrelevanten Aufgaben.

Digitization Hub

Digitization Hub: Daten aus den Businesses werden ausgewertet und weiterverarbeitet. Digitalisierung und Automatisierung führen hier zu einer vereinfachten und schnelleren Leistungserbringung sowie optimierten Ressourcennutzung – mit Fokus auf vorwiegend unterstützende Leistungen.



Corporate Center Element	Leistungsumfang	Zeithorizont	Ressourcen- ausstattung	Beispiel(e)
Flexible Hub	Abhängig von funktionalem Bedarf	Begrenzt	Abhängig von funktionalem Bedarf	Carve-outs, spezifische M&A Aktivitäten
Core Hub	Fix	Unbegrenzt	~3 FTE pro 1.000 Mitarbeiter	Policies, Strategie, Tax, IT Security, Jahresabschluss
Knowledge Hub	Abhängig vom Mandat	Vertraglich festgelegt	Abhängig von Mandat/Bedarf der Businesses	Learning & Development, strategischer Einkauf
Standard Operations Hub	Abhängig vom Mandat	Vertraglich festgelegt	Abhängig von Mandat/Bedarf der Businesses	Transaktionale Finanzprozesse, HR Services
Digitization Hub	Fix	Unbegrenzt	Abhängig von Digitalisierungsgrad / Branche	Reportings, Marktanalyse

Tabelle 1:
Detaillierung der Corporate Center Elemente

Anteil an der Leistungserbringung

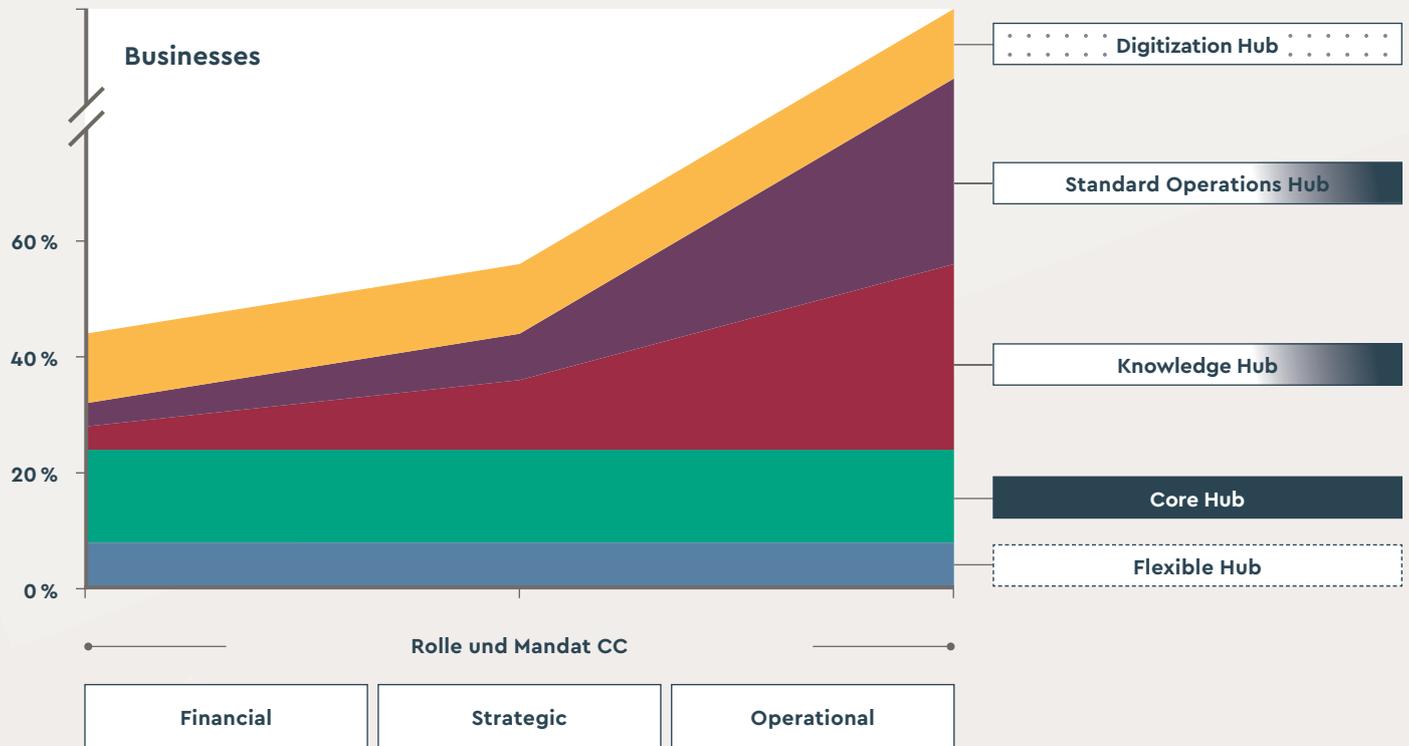


Abbildung 4:
Zusammenstellung der Kernelemente im Corporate Center

Die Entscheidung für ein bestimmtes Corporate Center Modell zieht jedoch nicht gleichzeitig auch die Bereitschaft der Businesses nach sich, eine angebotene Leistung auch abzunehmen. Wie sich gezeigt hat, haben vor allem drei Faktoren einen Einfluss darauf, ob die Leistung vom Corporate Center abgenommen wird, im Business selbst erstellt oder doch Outsourcing präferiert wird: Kosten & Investitionen, Steuerung & Qualität sowie Netzwerk & Kompetenzen (**Abbildung 5**).

So würde beispielsweise bei Synergien durch den Bedarf mehrerer Businesses primär das Corporate Center als Ort der Leistungserstellung gewählt werden, wohingegen bei einem sehr spezifischen Service mit Wissensvorsprung innerhalb eines Businesses die eigene Leistungserstellung effizienter scheint. Nur unter Beachtung dieser Faktoren, durch eine realistische Planung der Leistungsabnahme und einem angepassten Leistungsangebot wird ein neues Corporate Center auch tatsächlich praxistauglich.

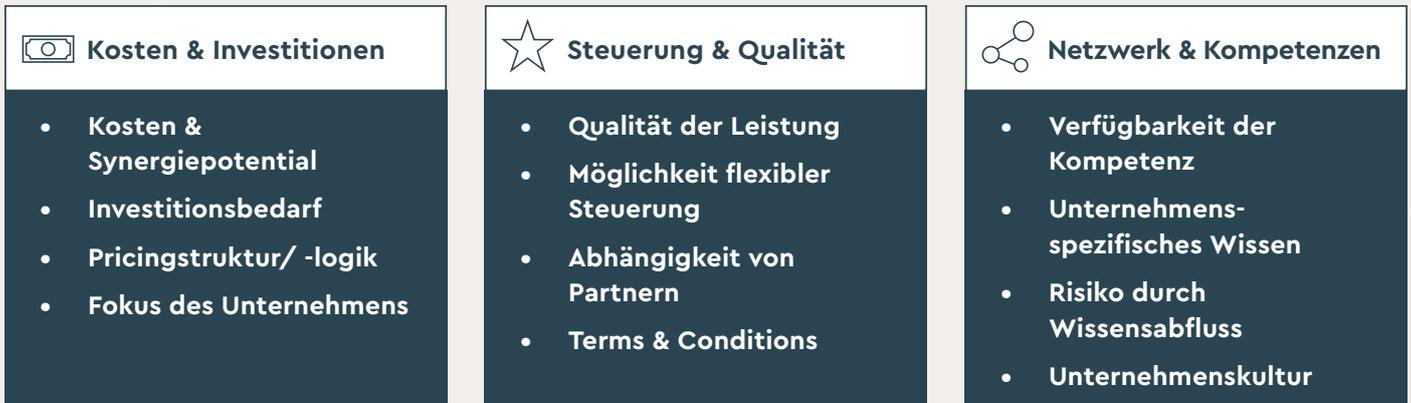


Abbildung 5:
Einflussfaktoren auf die Bereitschaft zur Leistungsabnahme durch die Businesses

Fazit

Die letzten Jahre haben gezeigt: Unternehmen sind bei Ihrem G&A-Kostenmanagement häufig wenig flexibel und lassen Effizienzpotentiale noch ungenutzt. Gründe dafür sind unter anderem in den starren und strikt nach Funktionen organisierten Corporate Center Strukturen vieler Unternehmen begründet.

Durch eine insgesamt schlechte Ertragslage und eine hohe Unsicherheit am Markt ist Kostenmanagement zu einem vorrangigen Thema geworden. Die Bedingungen erfordern ein neues Corporate Center – schlank, agil und wertschöpfend. Dieses Corporate Center steht mit den Leistungen im Wettbewerb zu den Businesses und agiert über die unterschiedlichen Hubs flexibel und cross-funktional. Es schafft dadurch einen neuen Wert, indem einerseits die klassischen Effizienzen einer schlanken Zentrale erreicht werden – andererseits die Transformationsbasis für zukünftige De- und Zentralisierungsinitiativen geschaffen wird.



Schlanke Corporate Center Struk- turen für mehr Wettbewerbs- fähigkeit schaffen



Ihr Ansprechpartner

Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie nicht,
uns zu kontaktieren. Wir freuen uns auf einen
spannenden Austausch mit Ihnen.



Dr. Cyrus Asgarian
Managing Director & Partner

E-Mail: cyrus.asgarian@kienbaum.de
T.: +49 173 15 38 804

Das Studienteam:



Jann Oetken
Senior Manager



Marcel Hebestreit
Manager



Lisa Berenschot
Senior Consultant



Sebastian Hohmann
Consultant



Alina Schütte
Consultant



Rabea Semmler
Consultant

