Kienbaum

TRANSFORMATION

des Corporate Centers

Transformation des Corporate Centers: Flexibilisierung & Effizienz als Schlüssel zur Steigerung der EBIT-Marge

Neue Perspektiven für eine erfolgreiche Zukunft

Transformation des Corporate Centers: Flexibilisierung & Effizienz als Schlüssel zur Steigerung der EBIT-Marge

Neue Perspektiven für eine erfolgreiche Zukunft

Nach der Finanzkrise waren harte und ambitionierte Kostensenkungsprogramme ganz oben auf der Agenda von Unternehmen – insbesondere die allgemeinen Verwaltungskosten (G&A-Kosten) waren auf dem Prüfstand. Doch konnten Manager hier die avisierten Effizienzpotentiale nicht heben und die Kosten nicht flexibel an die EBIT-Marge des Unternehmens anpassen.

Unsere aktuelle Kienbaum-Studie zeigt, dass **deutsche Unternehmen ihre G&A-Kosten im Schnitt nicht flexibel anpassen.** So verläuft die Entwicklung der G&A-Kosten über die Jahre proportional zu der Entwicklung des Umsatzes. Bei der G&A-Quote – definiert als das Verhältnis von G&A-Kosten zum Umsatz eines Unternehmens – ergibt sich ein ähnliches Bild: Trotz schwankender EBIT-Marge bleibt die G&A-Quote auf konstantem Niveau. Damit nutzen Unternehmen noch zu wenig das Potential, durch eine flexible Steuerung ihrer G&A-Kosten das Wachstum zu unterstützen. Zudem gehen sie auch das Risiko ein, in Krisenzeiten ihren Wettbewerbsvorteil zu verlieren.

Für unsere Studie haben wir die **größten deutschen Unternehmen aus dem DAX, MDAX, SDAX und TecDAX** über die letzten zehn Jahre, von 2009 bis 2019, analysiert. Um die Auswirkungen durch die aktuelle Corona-Pandemie abzuschätzen, wurden zusätzlich Prognosen durchgeführt.

Für unsere G&A-Studie haben wir die größten deutschen Unternehmen aus dem DAX, MDAX, SDAX und TecDAX von 2009 bis 2019 analysiert – mit ernüchterndem Ergebnis

… trotz schwankender EBIT-Marge bleibt die G&A-Quote auf konstantem Niveau und wird nicht aktiv gesteuert

Die Vergangenheit zeigt:
G&A-Kosten sind kaum variabel

- **In den letzten zehn Jahren stiegen die G&A-Kosten und der Umsatz nahezu proportional**
- **Fehlende Flexibilität beim G&A-Kostenmanagement kann einen negativen Einfluss auf die Profitabilität von Unternehmen haben**
- **Size and scale matter – große Unternehmen sind in der Lage, besser zu skalieren und geringere G&A-Quoten zu realisieren**

Große Unternehmen haben im Schnitt niedrigere G&A-Kosten – size and scale matter

Unsere Analysen zeigen: Das durchschnittliche jährliche Wachstum von konsolidierten allgemeinen Verwaltungskosten (G&A-Kosten) und Umsatz innerhalb der Stichprobe verläuft über die letzten 10 Jahre nahezu proportional. Im Schnitt steigen die G&A-Kosten und der Umsatz um ca. 7 % pro Jahr über alle Branchen hinweg an. Die meisten Unternehmen in der Stichprobe scheinen ihr G&A-Kostenmanagement damit stark auf Basis des Umsatzes zu steuern und lassen so wichtige Skalierungspotentiale ungenutzt. Auffallend ist, dass gerade große Unternehmen im Schnitt niedrigere G&A-Kosten haben – size and scale matter. In Zeitverlauf zeigt sich jedoch, dass auch bei stetigem Wachstum der Unternehmen die G&A-Kosten nicht konsequent skaliert werden. Nach Konjunkturphasen betrachtet, liefern unsere Analysen jedoch auch interessante Einblicke für die direkte Zeit nach der Finanzkrise im Vergleich zu den wirtschaftlich stabilen Prä-Corona-Jahren (**Abbildung 1**).

Die Vergangenheit zeigt:
G&A-Kosten sind kaum variabel

Phase: 2009 – 2014 | Boom nach der Finanzkrise

Nach der Finanzkrise sind die kumulierten Umsätze der Unternehmen innerhalb der Stichprobe bis zum Jahr 2014 stark angestiegen. Im gleichen Zeitraum stiegen die gesamten G&A-Kosten zwar ebenfalls, dieser Anstieg war jedoch um ca. 20 Prozentpunkte geringer als das Umsatzwachstum.

Phase: 2014 – 2019 | Rückkehr in die Normalität

In den letzten fünf Jahren kehrte sich dieses Bild um – das Umsatzwachstum wurde nach dem Boom prozentual betrachtet geringer, der Anstieg der G&A-Kosten blieb aber konstant. Im Schnitt wuchsen die G&A-Kosten um 5 Prozentpunkte stärker als der Umsatz.

	Phase: 2009 – 2014	Phase: 2014 – 2019
Umsatz	x 0,5	x 0,25
Kosten	x 0,3	x 0,3
Delta	0,2	0,05

Abbildung 1
Konsolidierte Werte für Umsatz und G&A-Kosten, Faktor der Veränderung von 2009 – 2014 vs. 2014 – 2019

Vor dem Hintergrund des Abschwungs durch die Corona-Epidemie müssen Unternehmen daher jetzt handeln und ihr G&A-Kostenmanagement flexibler und effizienter gestalten um auch in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies legen auch unsere Analysen nahe, wonach die G&A-Kosten in den letzten fünf Jahren im Schnitt auch dann angestiegen sind, wenn die Umsätze geringer wurden – verringerte sich der Umsatz um 1 % erhöhten sich die G&A-Kosten um 1,2 %. Dieses Muster zu durchbrechen und flexibel die eigenen G&A-Kosten zu steuern muss daher die Maxime für die kommende Post-Corona-Phase sein.

… verringerte sich der Umsatz um 1 % erhöhten sich die G&A-Kosten um 1,2 %.

Ein Blick auf die aktuelle Situation und in die Zukunft:

Flexibles Management der G&A-Kosten notwendig

- **Gerade in wirtschaftlich schwierigen Phasen mit geringerem Umsatz steigt die G&A-Quote der Unternehmen eher an als dass sie abnimmt**
- **Transformationsinitiativen konnten in der Vergangenheit die G&A-Quote von Unternehmen senken und gleichzeitig das EBIT steigern**

Unsere Analysen verdeutlichen außerdem: Folgt die EBIT-Marge in gleicher Richtung den konjunkturellen Schwankungen, verändert sich die G&A-Quote jedoch tendenziell in entgegengesetzter Richtung (**Abbildung 2**). Sinkt die Rentabilität der Unternehmen, so steigt die G&A-Quote durch hohe Fixkosten und sinkende Umsätze an. Damit zeigt sich auch hier, dass die Kosten für die Support-Funktionen in den Corporate Centern bis jetzt im Schnitt noch nicht strategisch gesteuert werden.

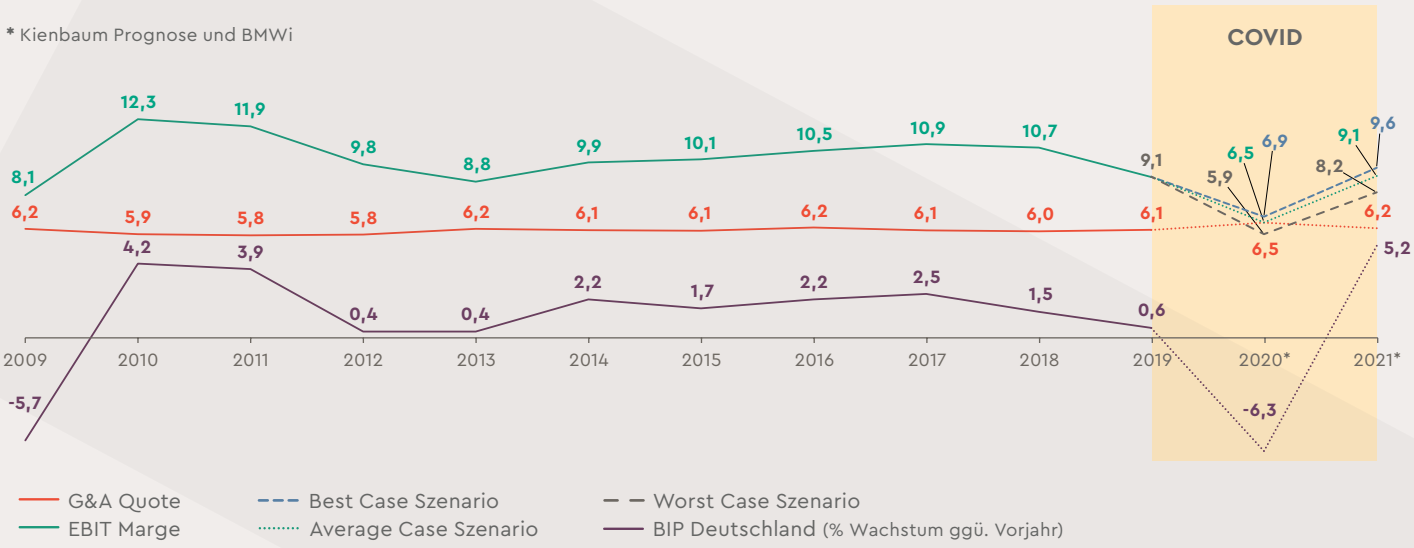

Abbildung 2:
EBIT-Marge und G&A-Quote im Zeitverlauf und szenariobasierte Betrachtung

Ein Blick auf die aktuelle Situation und in die Zukunft:

Flexibles Management der G&A-Kosten notwendig

Durch die aktuelle Corona-Pandemie erwarten wir einen massiven Einbruch bei Umsatz und EBIT der Unternehmen in Deutschland – bei gleichzeitig ansteigender G&A-Quote. Unsere Prognose stützt sich dabei zum einen auf Daten nach der Finanzkrise, die gezeigt haben, dass die G&A-Kosten nicht systematisch und flexibel an die geänderten Bedingungen angepasst wurden. Zum anderen haben wir zusätzlich für jedes betrachtete Unternehmen eine spezifische Einschätzung des zu erwartenden Umsatzes, EBIT und der G&A-Kosten vorgenommen.

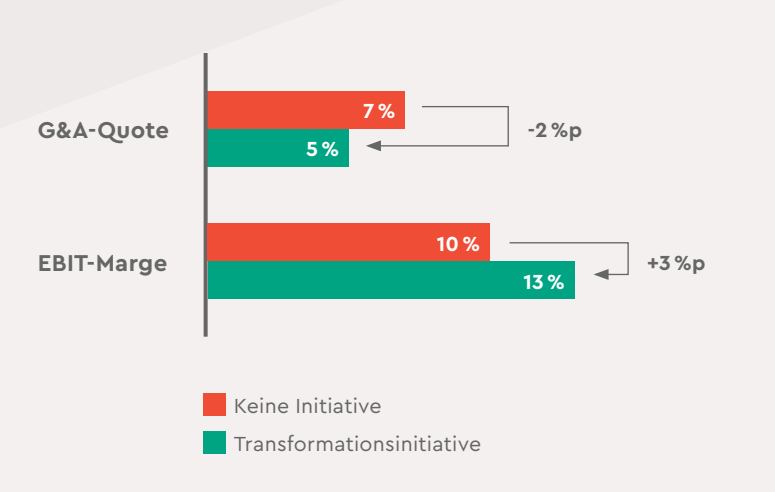

Abbildung 3:
Durchschnittliche G&A-Quote und EBIT-Marge nach durchgeführten Transformationsinitiativen.
Transformationsinitiativen können entweder Zentralisierungs- oder Dezentralisierungsinitiativen sein.

Intelligente Kostensparprogramme werden damit zwingend notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben und positive EBIT-Margen einzufahren. Das bietet Gelegenheit, das aktuelle Management der G&A-Kosten zu hinterfragen und agiler zu gestalten. Doch wie sehr kann ein schnelles und konsequentes Handeln hier einen konkreten Wettbewerbsvorteil bringen? Unsere Analysen zeigen, dass sich entsprechende Transformationsprogramme tatsächlich monetär auszahlen.
So weisen Unternehmen, die in der Vergangenheit erkennbare Transformationsinitiativen durchgeführt haben, geringere G&A-Quoten bei höherem EBIT auf als Unternehmen ohne solche Initiativen (**Abbildung 3**).

Intelligente Kosteneinsparprogramme und eine richtige Schwerpunktsetzung werden damit zwingend notwendig

Fazit

Was ist zu tun?

Viele Unternehmen nutzen die Skaleneffekte nicht, um Ihre G&A-Kosten zu reduzieren, während sie wachsen. Darüber hinaus gibt es insgesamt zu wenige Maßnahmen zur Reduktion der G&A-Kosten. Vielmehr stiegen die G&A-Kosten in den letzten Jahren tendenziell an, und zwar stärker als der Umsatz, was sich negativ auf das EBIT auswirkt.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass die meisten Unternehmen in unserer Stichprobe nicht in der Lage sind, ihre G&AKosten flexibel zu steuern. Das ist insbesondere in der aktuellen Wirtschaftssituation ein klarer Wettbewerbsnachteil, der es den Unternehmen nicht nur erschwert a) durch die Krise zu kommen, sondern auch b) sich schnell davon zu erholen.

Es besteht damit konkreter Handlungsbedarf Kostenstrukturen zu überprüfen und vorhandene Kostenpotentiale abzubauen. Eine Möglichkeit dafür ist, bestehende Strukturen im Corporate Center zu hinterfragen und ggf. neu aufzustellen. Ein schlankes und effizientes Corporate Center kann ein Schlüssel dafür sein, die G&AKosten im Unternehmen nachhaltig zu reduzieren. In einem kommenden Beitrag werden wir skizzieren, wie ein solches Corporate Center aussehen kann, das flexibel auf Basis von Markt und Strategie agiert bei gleichzeitiger schlanker Gestaltung.

Durch eine Neuaufstellung des Corporate Centers lassen sich die G&A-Kosten im Unternehmen nachhaltig reduzieren und Wettbewerbsvorteile generieren – smart, flexibel und schlank als neue Perspektive

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

Kienbaum

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany
T: +49 (221) 801 72-0, contact@kienbaum.de, www.kienbaum.de