

Selling, General & Administrative Costs (SG&A)

Wie Unternehmen in Sondersituationen ihre indirekten Kosten schnell und gezielt senken können

Kostensenkungen in den Selling-, General- und Administration-(SG&A-) Bereichen als wesentlicher Restrukturierungshebel

Die Anzahl der Restrukturierungsfälle in Deutschland steigt – Kostensenkung ist das Gebot der Stunde

Laut Deloitte CFO Survey¹ aus dem Herbst 2023 trüben sich die Geschäftsaussichten wieder ein, nachdem in der Frühjahrs-

ausgabe noch vorsichtiger Optimismus herrschte. Primäre Ursachen sind die vielfältigen anhaltenden Risiken: Neben dem gestiegenen Zinsniveau und nachlassender Inlandsnachfrage, werden weitere Lohnkostensteigerungen, der anhaltende Fachkräftemangel sowie zunehmende Regulierung in Deutschland genannt. Geopolitische Risiken bleiben der wichtigste Faktor für exportorientiert Unternehmen. ➔

¹ Deloitte CFO Survey Herbst 2023: Neue Investitionsstrategien – Potenziale von KI und Outsourcing
<https://www2.deloitte.com/de/de/pages/finance-transformation/articles/cfo-survey.html> (abgerufen am 15.02.2024)

Selling, General & Administrative Costs (SG&A)

Eine Umfrage unter Restrukturierungsexperten der TMA² im Herbst 2023 zeigt die Konsequenzen dieser Entwicklung deutlich:



















- Die Restrukturierungsfälle sind im Jahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.
- Es wird erwartet, dass sich dieser Trend 2024 fortsetzt.
- Ein Großteil der akuten Restrukturierungsfälle befindet sich bereits in einer Ergebnis- oder Liquiditätskrise.

In Restrukturierungssituationen gilt es, schnell und entschieden zu handeln. Eine komplette Neuausrichtung des Operating Model ist daher aufgrund der hohen Komplexität und des Zeitbedarfs i.d.R. nicht der richtige Ansatz. Kurzfristige Maßnahmen zu

Kostensenkungen in den Bereichen SG&A führen häufig schneller zum Erfolg, da diese schneller konzipier- und umsetzbar sind. Somit können ggf. wirksame Beiträge zur Milderung einer Ergebniskrise oder zur Abwendung einer Liquiditätskrise sowie zur Vorbereitung einer anstehenden Refinanzierung geleistet werden.

Darüber hinaus sind Kostensenkungen im SG&A ein geeignetes Instrument zur Krisenprävention. Eine frühzeitige Optimierung der Kostenposition stärkt die Widerstandskraft in wirtschaftlich anspruchsvollen Phasen. Der aktuelle Deloitte CFO Survey zeigt, dass Finanzvorstände und Geschäftsführer dies bereits erkannt haben. Sie nannten Kostensenkungen als die am höchsten priorisierte Geschäftsstrategie (s. Abb. 1).

Abb. 1 – Welche der folgenden Geschäftsstrategien werden für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten hohe Priorität haben?

	Herbst 2023	Frühjahr 2023	Trend	
 Kostensenkungen	68%	59%		9%
 Erhöhung des operativen Cashflows	50%	60%		-10%
 Organisches Wachstum	48%	56%		-8%
 Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen	35%	38%		-3%
 Reduzierung der Verschuldung	21%	24%		-3%
 Wachstum durch Firmenübernahmen/-zukäufe	20%	20%		0%
 Expansion in neue Märkte	19%	29%		-9%
 Erhöhung der Investitionsausgaben (CAPEX)	15%	14%		1%
 Verkauf von Vermögenswerten	8%	8%		0%

² Gesellschaft für Restrukturierung – TMA Deutschland e.V.: TMA-Mitgliederumfrage 2023: Experten erwarten weiteren Anstieg von Restrukturierungsfällen; [TMA-Mitgliederumfrage 2023: Experten erwarten weiteren Anstieg von Restrukturierungsfällen – TMA-Deutschland](#) (abgerufen am 21.02.2024)

Besondere Situationen bedürfen besonderer Methoden

Geschwindigkeit über Perfektion: In Sondersituationen ist, anders als sonst üblich, nicht Perfektion, sondern Geschwindigkeit von größter Bedeutung. Für eine mittelfristige Optimierung steht weder ausreichend Zeit zur Verfügung, noch sind die erforderlichen finanziellen Mittel für benötigte Neustrukturierungen vorhanden. Gesunde Unternehmen initialisieren mittel- bis längerfristige Optimierungsmaßnahmen mit teils umfangreichen Investitionen. In diesen Fällen stehen bspw. Automatisierung, Digitalisierung oder Robotics ganz oben auf der Agenda. In Sondersituationen geht es hingegen anstelle von Fitnessprogrammen in erster Linie darum, die akute Blutung zu stoppen und den Patienten „in der Notaufnahme“ erst einmal zu stabilisieren. Ein Restrukturierungsansatz in der Krise muss vom ersten Tag an Verbesserungsmaßnahmen zur Kostensenkung identifizieren und umsetzen. Hierbei ist eine direkte

Verbindung zu GuV, Bilanz und Cash-flow-Rechnung sowie dem Businessplan entscheidend.

Entscheidung und Umsetzung über Detailanalyse und Vorsicht: Es ist auch wichtig zu verstehen, dass Geschwindigkeit bedeutet, dass nicht immer alle Details bis zur letzten Konsequenz analysiert und diskutiert oder abgestimmt werden können. Dies bedeutet auch, dass eventuell auftretende Kollateralschäden wie bspw. die Überforderung mancher Einheiten durch eine sehr schlanke Personalaufstellung nicht immer gänzlich zu vermeiden sind. In der Praxis heißt das, dass tendenziell bei den Zielen und Maßnahmen etwas übersteuert werden sollte, um dann in einzelnen Fällen das Rad wieder etwas zurückzudrehen.

Fokussierte Herangehensweise und Bottom-up-Umsetzung

Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass erfolgreiche Ansätze zur Restrukturierung

der SG&A-Bereiche bei Unternehmen in Sondersituationen auf einer fokussierten Herangehensweise zur gezielten Kostensenkung fußen müssen. Dabei können entsprechende Effekte meist schneller durch das Unterlassen erzielt werden als durch deren Verbesserung. Entscheidend ist aber in jedem Fall, dass die dahinterliegenden Maßnahmen nicht nur top-down identifiziert, sondern bottom-up konkretisiert und operationalisiert werden. Die hierfür notwendige Transparenz sollte auf Basis standardisierter Datenabfragen und tool-unterstützter Analysen geschaffen werden.

Das Ziel muss es zunächst sein, auf Basis kurzfristig wirkender Restrukturierungsmaßnahmen den weiteren Wertverlust sofort zu stoppen. Mittelfristig gilt es dann, das Unternehmen auf Basis von Transformations- und Optimierungsmaßnahmen nachhaltig neu aufzustellen.



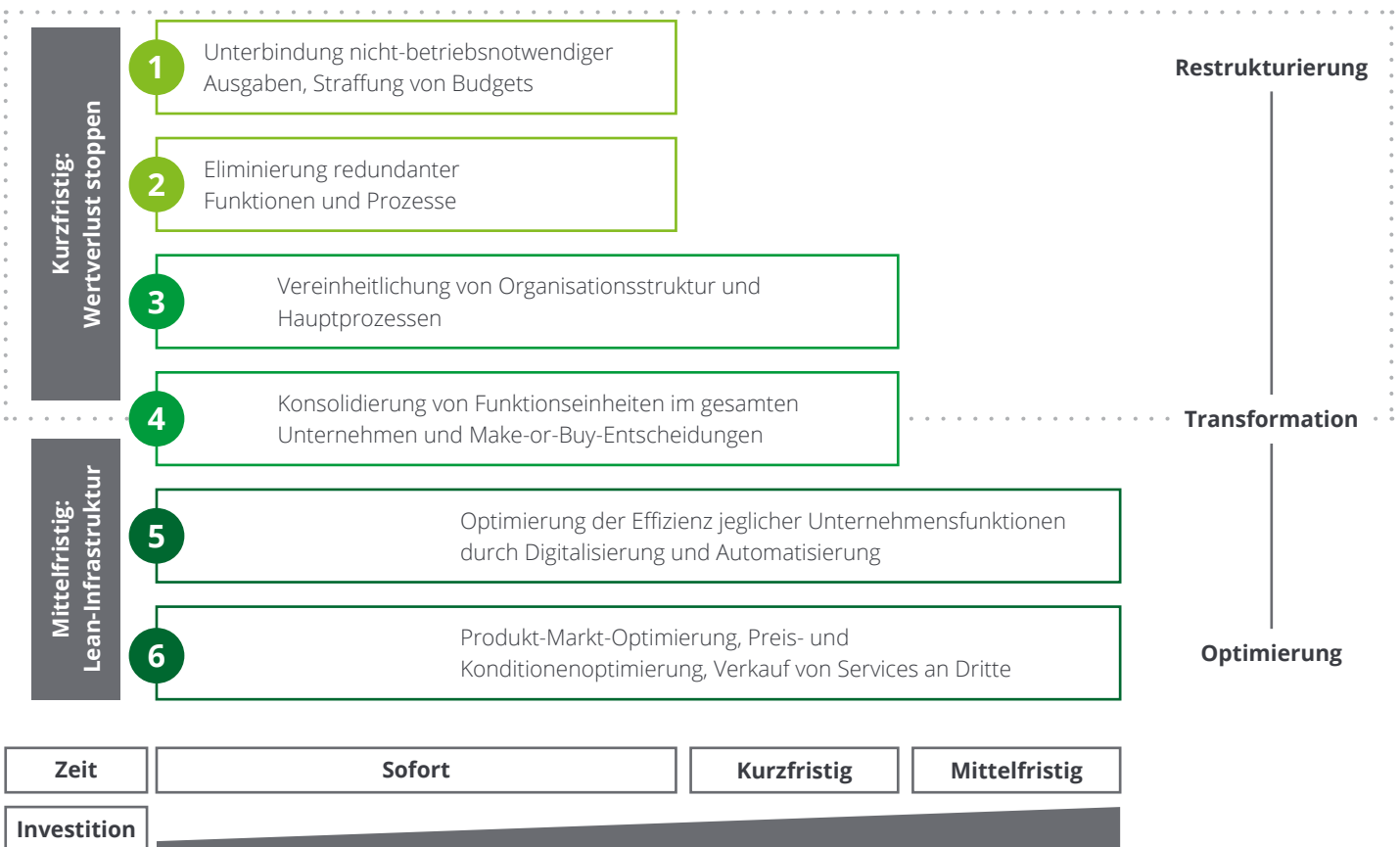
Selling, General & Administrative Costs (SG&A)

Fokussierte Herangehensweise

First things first: Es sollten zuerst Maßnahmen wie das Unterbinden nicht-betriebsnotwendiger Ausgaben sowie die Straffung von Budgets durch die Verschärfung von Richtlinien und Regeln im Fokus stehen. Darüber hinaus kommen die Eliminierung redundanter Funktionen und Prozesse sowie die Vereinheitlichung von Organisationsstruktur und Hauptprozessen in Betracht. Die Konsolidierung von Funktionseinheiten beispielsweise in Shared-Services-Centern, Make-or-Buy-Entscheidungen oder die weitere Automatisierung bzw. Digitalisierung von Geschäftsprozessen sind wesentliche Maßnahmen, sollten allerdings zeitlich nachgelagert erfolgen.

Überlegungen hinsichtlich einer Optimierung der Produkte sowie der Preise und Konditionen oder gar des Verkaufs von Dienstleistungen an Dritte können erst nach einer grundsätzlichen Stabilisierung des Unternehmens angestrengt werden.

Abb. 2 – Zeithorizont möglicher Optimierungsmaßnahmen



Selling, General & Administrative Costs (SG&A)

Erst „unterlassen“, dann „verbessern“

Strukturiertes Vorgehen: Ein bewährtes Vorgehen zur strukturierten Definition und Initiierung entsprechender Maßnahmen im Rahmen der Kostensenkung in den SG&A-Bereichen kann sich grundsätzlich an zwei Hebeln orientieren: Etwas zu unterlassen oder in einer verbesserten Art und Weise zu tun. „Quick Wins“ lassen sich vorwiegend durch Ersteres realisieren.

sionen anwendbar. Erstens zur strikten Budgetverwaltung durch die Verschärfung von Richtlinien und Regeln. Zweitens zur Eliminierung historisch gewachsener Anomalien und Inkonsistenzen in der Organisationsstruktur sowie zu deren Rationalisierung. Drittens zur Beseitigung nicht-wertschöpfender Prozesse sowie zur Verbesserung der Prozessflüsse und damit zur Effizienzsteigerung.

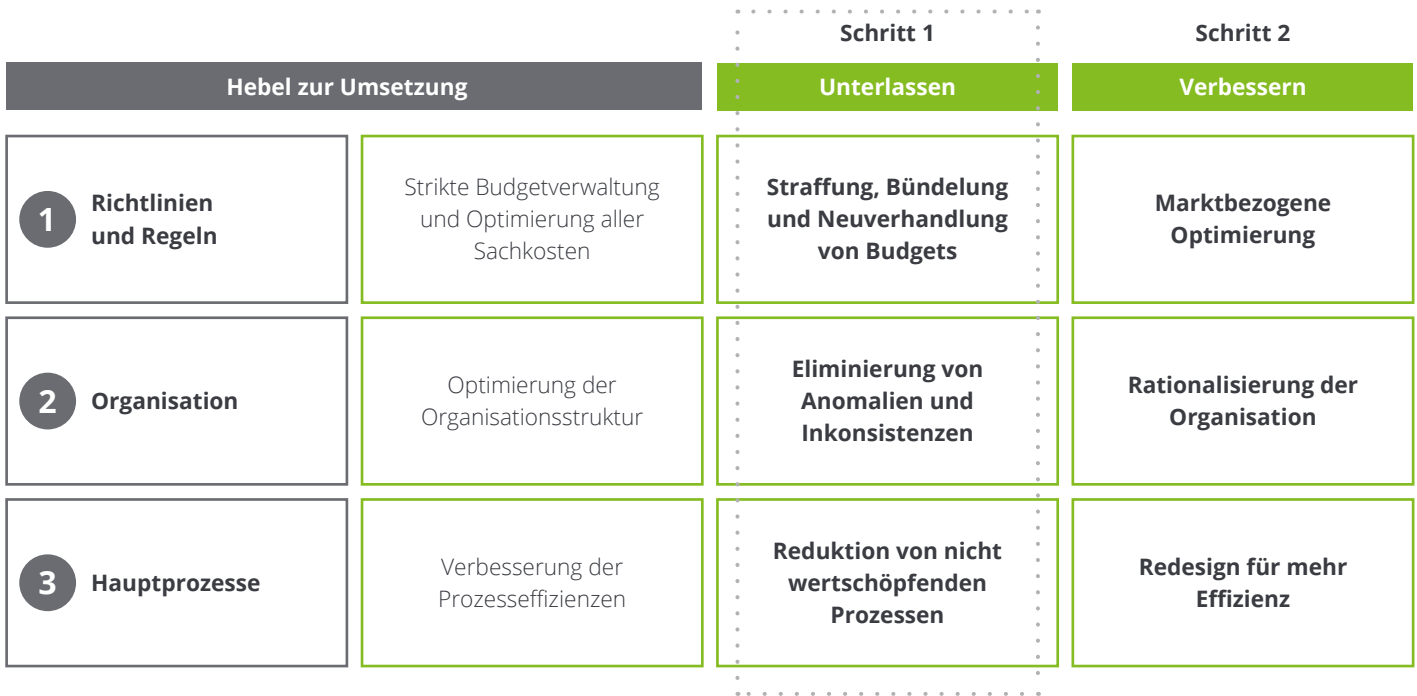
Die beiden beschriebenen Hebel zur Reduzierung von Kosten in den SG&A-Bereichen sind anhand von drei Dimen-

„Die Erfahrung zeigt, dass selbst einfache und schnell umsetzbare Maßnahmen häufig hohes Potenzial bergen. In der Restrukturierung gilt: Speed over perfection.“

Dr. Philipp Kinzler, Partner, Deloitte, Head of Operational Turnaround & Restructuring and Value Creation Services



Abb. 3 – Deloitte's Ansatz zur fokussierten Identifizierung von Optimierungsmaßnahmen



Für Unternehmen in Sondersituationen haben sich in der Praxis für jede der drei Dimensionen wirksame Maßnahmen zur schnellen Kostensenkung bewährt.

(1) Richtlinien und Regeln

Die Verschärfung von Richtlinien und Regeln hat einen direkten Einfluss auf die Reduktion des sonstigen betrieblichen Aufwands. Die Erfahrung zeigt, dass viele der hier liegenden Potenziale aufgrund ihrer scheinbaren Offensichtlichkeit nicht erkannt und damit auch nicht gehoben werden. Daher geht es vor allem darum, Transparenz hinsichtlich der Höhe der einzelnen Kostenblöcke zu schaffen und die Einhaltung der verschärften Richtlinien und Regeln sicherzustellen. Unter Berücksichtigung von Umsetzungseffekt und -geschwindigkeit sollte in diesem Zusammenhang der unmittelbare Fokus auf dem Unterlassen von Reisen, einer Abschaffung der Firmenwagen sowie der Kündigung von Lizenzen liegen. Darüber hinaus bilden aber auch die Kündigung

nicht zwingend notwendiger Versicherungen, die Anpassung bestehender Service Level Agreements (SLAs) für eingekaufte Dienstleistungen sowie die Nicht-Teilnahme an Messen und Konferenzen entscheidende Hebel. Eine Reduktion des Gebäudeportfolios bzw. der Büromieten hat zwar einen hohen monetären Effekt, die jeweiligen Flächen lassen sich aber in der Praxis häufig nur schwer freisetzen bzw. abmieten. Schwierig umzusetzen sind meist auch Kosteneinsparungen bei den freiwilligen sozialen Leistungen wie bspw. Urlaubs- und Weihnachtsgeld oder betriebliche Altersvorsorge. Diese sind häufig Bestandteil von Betriebsvereinbarungen und damit verpflichtend.

(2) Organisation

Historisch gewachsenen Anomalien und Inkonsistenzen in der Organisationsstruktur sollte durch die funktionale und regionale Konsolidierung von Mitarbeitern sowie die Eliminierung redundanter bzw. paralleler Organisations- und Hierarchielevel begeg-

net werden. Zudem bilden die Erhöhung der Kontrollspanne und damit die Reduzierung von Managern ohne Team bzw. von Mikro-teams eine wirksame Maßnahme.

(3) Hauptprozesse

Weitere Maßnahmen bestehen in der Eliminierung nicht-wertschöpfender bzw. redundanter Prozesse sowie deren Vereinheitlichung. Nicht-wertschöpfend ist beispielsweise die in der Praxis häufig zu beobachtende Erstellung von internen Reports, die zwar mit hohem Aufwand produziert, aber zur Steuerung des Unternehmens kaum verwendet werden. Die darüber hinausgehende Automatisierung und die Digitalisierung von Geschäftsprozessen sollten zeitlich nachgelagert erfolgen. Gleiches gilt auch für Überlegungen hinsichtlich der Konsolidierung von Aktivitäten in Shared-Services-Centern sowie des Outsourcings von Prozessen außerhalb des Kerngeschäfts, welche hierdurch kostengünstiger oder in einer höheren Qualität bereitgestellt werden können.

Abb. 4 – Umsetzungseffekte und -geschwindigkeit bei der Reduktion des sonstigen betrieblichen Aufwands (sbA) – Auswahl



Selling, General & Administrative Costs (SG&A)

Bottom-up-Umsetzung

Datengetriebener Ansatz: Die schnelle Schaffung von Transparenz hinsichtlich der relevanten Kostenarten erfordert zunächst eine klar geordnete und zielgerichtete Datenabfrage. Diese sollte sich nach Möglichkeit „quasi per Knopfdruck“ aus den bestehenden Systemen (wie SAP) der betroffenen Unternehmen speisen lassen.

Die aus den Systemen gezogenen Daten werden hinsichtlich Auffälligkeiten untersucht. Die entsprechenden Analysen erlauben es dann, in einem ersten Schritt „Quick Wins“ mit schnellen Ergebniseffekten abzuleiten sowie unter Zuhilfenahme geeigneter

Benchmarks erste Top-down-Hypothesen hinsichtlich der relevanten Kostenarten und damit des „Wo“ zu formulieren. In einem nächsten Schritt werden diese Top-down-Hypothesen bottom-up validiert und mittels der so zusätzlich erlangten detaillierteren Informationen konkretisiert sowie erweitert. Auf dieser Basis lassen sich anschließend schnell konkrete Maßnahmenlisten im Sinne des „Wie“ und entsprechende Arbeitspläne zu deren Umsetzung definieren.

Toolbasierte Unterstützung: Effiziente Analysetools können unter anderem bei der Quantifizierung und Visualisierung der Ergebniseffekte unterstützen. In der Praxis

haben sich hier interaktive Datenvisualisierungssoftwares wie Tableau oder Qlik Sense bewährt.

Generell hilfreich sind in diesem Zusammenhang Drill-down-Funktionalitäten, welche es erlauben, die Treiber und Ursachen der wesentlichen Kostenarten detailliert nachzuvollziehen. Auch können diese dazu genutzt werden, um interaktiv mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen in Workshops zeitgleich konkrete Verbesserungsmaßnahmen zur Kostensenkung bottom-up zu erarbeiten und anschließend zu priorisieren.

Abb. 5 – Datengetriebener Ansatz

Schnelle Strukturanalyse



Auslesen und analysieren von Daten aus bestehenden Systemen zur Identifizierung struktureller Auffälligkeiten



Schnelle Konkretisierung



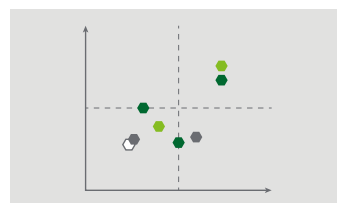
Konkretisierung/Quantifizierung von Ansatzpunkten durch Wertstromanalysen, Process Mining etc.



Priorisierung



Gemeinsames Priorisieren nach Wirkung und Umsetzbarkeit



Implementierung (Quick Wins)



Ausdefinieren der zu implementierenden Maßnahmen

Maßnahmen

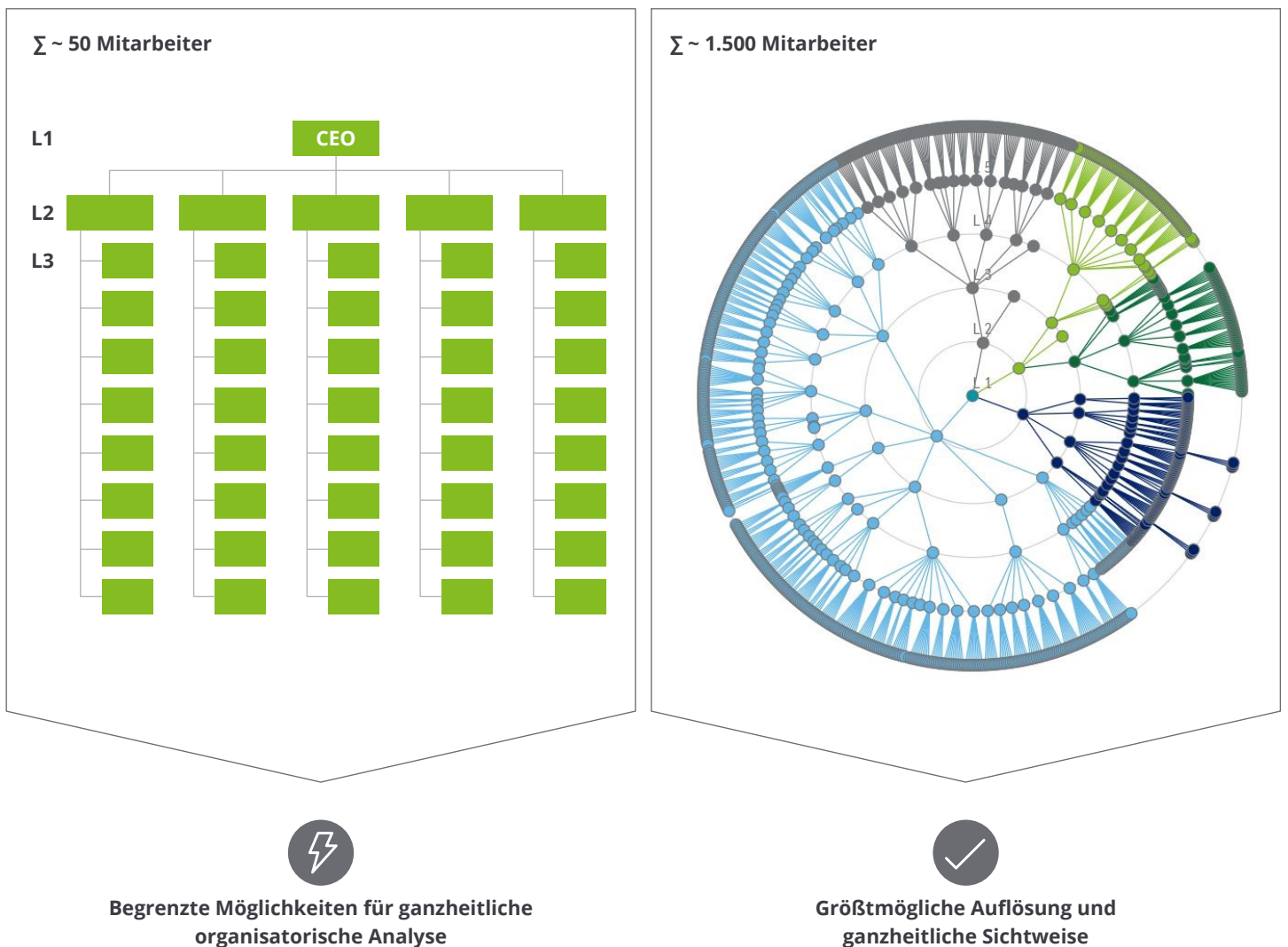
- 1
- 2
- 3

Selling, General & Administrative Costs (SG&A)

Der Rückgriff auf einen derartigen toolbasierten Ansatz ist vor allem bei großen und komplexen Organisationen zu empfehlen. Zur Identifikation von organisatorischen Anomalien beispielsweise hat sich in der Praxis ein Vorgehen bewährt, welches die Organisationsstruktur nicht wie sonst üblich baumartig, sondern kreisförmig anordnet. Dies ermöglicht es, eine große Anzahl an Mitarbeitern sowie deren Reporting-Strukturen auf einen Blick anzuzeigen. Vordefinierte Filtereinstellungen gestatten es, die Mitarbeiter farblich nach bestimmten Kriterien wie Funktionsbereichen oder Regionen hervorzuheben. Hierdurch können Anomalien gut und schnell sichtbar gemacht werden.

Die Erfahrung zeigt, dass nach einer derartigen mehrdimensionalen Analyse üblicherweise bei 25–35 Prozent der Stellen organisatorische Anomalien identifiziert werden. Von diesen lassen sich manche erklären und fachlich begründen, andere wiederum nicht. Wie viele dann letztendlich beseitigt werden, hängt stark vom Leidensdruck und von der sich hieraus ergebenden Restrukturierungsnotwendigkeit der jeweiligen Unternehmen ab.

Abb. 6 – Toolbasierte Unterstützung (Beispiel OrgRadar™)



Selling, General & Administrative Costs (SG&A)

Inhaltlich eingebundenes PMO mit direkter Schnittstelle zur GuV und Cashflow-Rechnung

Letztendlich muss im Rahmen der Umsetzung der identifizierten Potenziale immer auch ein übergreifendes Project Management Office (PMO) inhaltlich in das Kostensenkungsprogramm eingebunden werden. So kann das PMO eine Verbindung zwischen operativen und finanziellen KPIs herstellen und unerwünschte Entwicklungen frühzeitig identifizieren und eskalieren. Darüber hinaus kann das PMO dank der inhaltlichen Einbindung den Projektfortschritt nicht nur berichten, sondern bei Bedarf einzelne Workstreams schnell operativ unterstützen. Um den Projektfortschritt aktiv beschleunigen zu können, gilt es daher, das PMO mit ausreichendem Durchgriff und Freiraum auszustatten. Hierfür ist ein hohes Commitment des Top-Managements unabdingbar. Nur so kommen die Effekte der Verbesserungsmaßnahmen auch in der GuV sowie in der Cashflow-Rechnung an.

Kontaktieren Sie uns



Dr. Philipp Kinzler

Partner | Financial Advisory
Head of Operational Turnaround & Restructuring and Value Creation Services
Tel: +49 89 29036 6782
pkinzler@deloitte.de



Juliane Telega

Senior Manager | Financial Advisory
Turnaround & Restructuring
Tel: +49 151 18294405
jtelega@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.