



It's the strategy - stupid!

SG&A ALS STRATEGISCHEN HEBEL VERSTEHEN

Dr. Steffen Schuckmann & Burkhard Wagner - März 2023

It's the strategy - stupid!

SG&A ALS STRATEGISCHEN HEBEL VERSTEHEN

Viele Unternehmen sehen sich gegenwärtig deutlich steigenden Faktorkosten ausgesetzt. Insbesondere steigende Material-, Energie- und Personalkosten machen vielerorts zu schaffen. Damit einher gehen naturgemäß signifikant sinkende Margen, die auch durch Preissteigerungen nur bis zu einem gewissen Grad an Kunden weitergegeben und somit kompensiert

werden können. Es liegt auf der Hand, dass die Zukunft vieler Unternehmen von ihrer kurz- bis mittelfristigen kostenbezogenen Performance abhängt. Abnehmer müssen sich deshalb auf weiter steigende Preise einstellen, laut einer aktuellen Ifo-Umfrage planen Unternehmen bis April 2023 die Weitergabe von mehr als 50 Prozent der für sie gestiegenen Kosten.¹

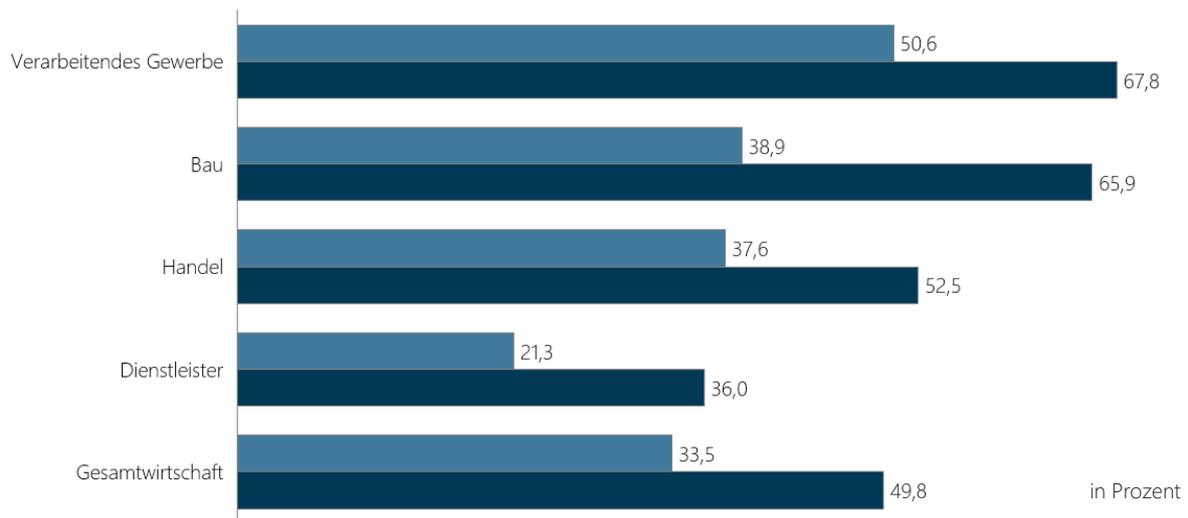


Abbildung 1: Weitergabe des Anstiegs der Kosten für Energie, Rohstoffe und Vormaterialien an Kunden in Prozent.
Quelle: ifo Konjunkturumfrage, Oktober 2022.

Unabhängig von den aktuellen Krisen und Herausforderungen, sind die Vertriebsgemeinkosten, oder Englisch „Selling, General and Administration Expenses“ (SG&A), im strategischen Management in den vergangenen Jahren nachgerade sträflich vernachlässigt worden. Ein Grund hierfür war sicherlich der, durchaus sinnhafte, Weitblick mancher Organisationen, die im

Zuge der Corona-Pandemie alles darangesetzt haben, ihre Köpfe an Bord zu halten, um nach der Pandemie nicht personell „blank“ dazustehen. Mit dem Ukraine-Krieg hat sich der (Kosten)Druck allerdings noch einmal vervielfacht – während in vielen Unternehmen ein veritabler „Speckgürtel“ in der Administration zu konstatieren ist. Das Feld verzichtbarer Overhead-Ser-

(1) Isabel Godl-Hanisch & Manuel Mankhoff, 2022. *Inwieweit geben Unternehmen die gestiegenen Einkaufspreise an ihre Kunden weiter?* ifo Schnelldienst 12/2022 75. Jahrgang, 07. Dezember 2022

vices ist weit, der Leistungsumfang vieler interner Services klar renovierungsbedürftig. Das

Haus jetzt entsprechend aufzuräumen, stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen.

SCHWIERIGER SPAGAT ZWISCHEN SPAREN UND WACHSTUM

Denn: Umfangreiche Sanierungs- bzw. Sparmaßnahmen müssen parallel zu ebenso notwendigen Wachstums- und Skalierungsanstrengungen gefahren werden. In diesem Spannungsfeld gilt es eine kluge Strategie aufzusetzen, die langfristig trägt und operativ die richtigen Maßnahmen zu ergreifen und konsequent umzusetzen, um auch kurzfristige Kostenziele zu erreichen.

Wie also senken Unternehmen wirksam ihre Vertriebsgemeinkosten, ohne die besten Köpfe zu vergraulen bzw. zu verlieren und Wachstumschancen liegen zu lassen?

SG&A Funktionen skalieren kostenseitig in aller Regel unterschiedlich, da die spezifischen Aufwandstreiber verschiedenartig sind. Spezifische Skalierungstreiber müssen verstanden und smart umgesetzt werden. Nur in einer ganzheitlichen Strategie finden vertriebliche und administrative Funktionen und Prozesse in die richtige Balance. Und: Dies muss zügig geschehen, ohne die notwendigen, unterschiedlichen Zeithorizonte von Maßnahmen und Ergebnissen aus dem Blick zu verlieren. Es geht also um ein wirksames Zusammenspiel von Quick Wins, taktischen Maßnahmen und dem Heben strate-

gischer Optimierungspotenziale.

Kurzfristig gilt es, die finanzielle Widerstandfähigkeit des Unternehmens abzusichern. Neben dem Abarbeiten der klassischen Maßnahmen-Agenda lohnt es sich, die eigene Make-or-Buy sowie Standort-Strategie für SG&A-Leistungen nochmals genau in den Blick zu nehmen. Daneben bieten Ansätze zur Prozessdigitalisierung auch kurzfristig Chancen um Ressourcen-Senken zu schließen. Durchgängige, also End-to-End, Prozessharmonisierungen und -Automatisierungen etwa sind mittel- bis langfristig wirksame Hebel.

Tatsächlich identifizierte Kostensenkungspotenziale können und sollten entweder dafür genutzt werden, die SG&A Kosten absolut zu senken (Cost Cutting), oder aber frei gewordene Ressourcen in zusätzliche oder andere Leistungserstellungsprozesse zu investieren (Redeployment und Up-scaling). Genau hier ist das strategische Geschick von Entscheidern gefragt. Der Entscheidungsprozess mit Blick auf die Maßnahmen und ihrer Priorisierung will klug orchestriert sein. Langfristig erfolgreiche Unternehmen schaffen es, diese Ansätze sinnvoll miteinander zu verschränken.

ABOUT THE AUTHOR



DR. STEFFEN SCHUCKMANN

Partner
ADVYCE & PERLITZ GmbH

Oberanger 43
80331 München
+49(0)89 46 22 11 55
s.schuckmann@advyce-perlitz.com



BURKHARD WAGNER

Senior Partner & Geschäftsführer
ADVYCE & PERLITZ GmbH

Königsallee 60F
40670 Düsseldorf
+49(0)211 89098880
b.wagner@advyce-perlitz.com