MEHR EBITDA

HR, Finanzen und IT neu aufstellen

KRIYA
PARTNERS
Execution-Led Value Creation

Zentralfunktionen werden in Kostensenkungsprogrammen oft erst spät und pauschal reduziert. In Wachstumsphasen dürfen sie dagegen unkontrolliert mitwachsen. Beides ist teuer. Ein systematischer Umbau verbessert die Marge nachhaltig – in beiden Situationen. Entscheidend ist eine **Kostenbasis, die sich nicht erneut aufbaut.**

Zentralfunktionen stehen vor zwei unterschiedlichen Ausgangslagen. Die erforderliche Umsetzungsdisziplin ist jedoch dieselbe.

Im Restrukturierungsfall beginnt ein wirksames Programm mit einem **Top-down-Ziel von 20–25 % Kostensenkung**. Es geht nicht primär um Stellenabbau. Konkrete Maßnahmen bestimmen den Beitrag: Automatisierung, Neugestaltung des Betriebsmodells, veränderte Leistungstiefe und konsequente Bedarfssteuerung. Personalabbau ist häufig eine Folge, nicht der Ausgangspunkt.

In Wachstumsphasen ist die Zielsetzung ebenso klar: Die Kosten der Zentralfunktionen sollen **höchstens halb so schnell steigen wie der Umsatz**. Gemessen wird die Effizienz – etwa am Umsatz je Beschäftigtem, den IT-Kosten in Prozent vom Umsatz oder der HR-Betreuungsquote. Diese Kennzahlen müssen bei Wachstum stabil bleiben oder sich verbessern.

Die Instrumente sind weitgehend dieselben. Leistungsfähige Betriebsmodelle beherrschen beide Situationen.

Zentralfunktionen sind keine bloßen Kostenstellen. Sie prägen EBITDA und Tempo. Bei Transformationen stehen sie für 10–15 % der Kostenbasis und beeinflussen rund die Hälfte des Umsetzungs-tempos.

HR: Von der Verwaltung zum leistungsfähigen Service-Modell

HR-Effizienz ist eine Frage des Betriebsmodells. Ausgangspunkt ist eine Funktionsanalyse: Tätigkeiten,

Kapazitäten, Transaktionsvolumen und Kosten werden erfasst. Dabei trennen wir Kern- von Nebenaufgaben sowie standardisierbare Transaktionen von Expertenleistungen.

Ineffizienz entsteht vor allem durch zersplitterte lokale Strukturen, unklare Rollen und zu viele manuelle Vorgänge.

Ein struktureller Umbau umfasst typischerweise:

- Nicht zum Kerngeschäft gehörende Leistungen digitalisieren, auslagern oder in Shared Services bündeln
- HR-Kernrollen zusammenführen und sinnvolle Führungsspannen vergrößern
- Geeignete Transaktionsprozesse in Shared Service Center oder an externe Dienstleister übertragen
- HR-Systemlandschaft durchgängig prüfen und uneinheitliche Prozesse harmonisieren

Technologie ermöglicht das Modell, bestimmt es aber nicht. Modulare HR-Lösungen aus HCM-Kernsystem, Recruiting-Tools, Workflow-Steuerung und Analytik wirken nur bei klarer Governance und Datenverantwortung.

Das Ergebnis muss sich in messbarer Produktivität zeigen. In Industrieunternehmen dient eine **HR-Betreuungsquote von 1:70** im operativen HR-Kern häufig als Orientierungswert – abhängig von Komplexität und Regionen.

HR im Wachstum

Im Wachstum muss HR mehr Vorgänge bewältigen, ohne den Personalbestand proportional zu erhöhen.
Dazu gehören alternative Recruiting-Modelle, die weitere Digitalisierung der Personalprozesse und eine klare Trennung zwischen skalierbaren Services und knappen Expertenkapazitäten.
Entscheidend sind stabile oder bessere Betreuungsquoten trotz wachsender Belegschaft. Weitere Kennzahlen sind **Time-to-Hire und Kosten je Einstellung**.

Wachsen die Zentralfunktionen langsamer als der Umsatz, ist die Transformation wirksam. Alles andere bleibt Präsentation.

Finance: Vom Berichtswesen zur EBITDA-Steuerung

Eine Finance-Transformation trennt zunächst transaktionale Aufgaben von Analyse und Unternehmenssteuerung.

Kosten sinken, wenn die Abläufe konsequent industrialisiert werden:

- Volumenstarke Buchhaltungsprozesse mit RPA und Workflows automatisieren
- Stabile Prozesse in Shared Service Center verlagern
- Berichtswesen auf nullbasiertem Ansatz prüfen und nicht entscheidungsrelevante Berichte streichen
- Strukturen vereinfachen und historisch gewachsene Komplexität abbauen

Wenn Automatisierung und Shared Services mehr Volumen aufnehmen, lässt sich der Personalbedarf dauerhaft senken – oft durch natürliche Fluktuation.

Finance im Wachstum

In Wachstumsphasen muss Finance die Profitabilität steuern, statt seine Kosten proportional zu erhöhen.
Dazu braucht es Transparenz über die Profitabilität von Produkten und Geschäftsbereichen, frühe Warnsignale für EBITDA-Verluste und schnelle, entscheidungsrelevante Berichte. Zentrale Kennzahl ist der **Umsatz je Finance-Beschäftigtem**. Er sollte mit dem Umsatz steigen oder zumindest stabil bleiben.

IT: Vom Kostenblock zur skalierbaren Plattform

In der IT verstärken sich Kosten und Komplexität gegenseitig. Jedes nicht abgelöste Altsystem, jede doppelte Anwendung und jeder ungeprüfte Lieferantenvertrag erhöht die Kosten und bremst die Umsetzung. Die Grundregel lautet: Finanziert wird nur, was das Geschäft wirklich benötigt.

Ein struktureller IT-Umbau verlangt vier parallele Schritte:

Bedarf steuern: Projekte nach ihrem Zweck einteilen: Protect (Regulatorik), Run (Betriebssicherheit), Grow (positiver ROI) und Transform (Innovation). In der akuten Restrukturierung senkt die Beschränkung auf Protect und Run den externen Projektaufwand oft sofort deutlich.

Anwendungen konsolidieren: In vielen Industrieunternehmen laufen zahlreiche Anwendungen noch auf veralteter Infrastruktur im eigenen Rechenzentrum. Die gezielte Cloud-Migration und Abschaltung redundanter Systeme wandelt

starre Altkosten in skalierbare Betriebskosten um.

Sourcing-Modell neu ausrichten: Standardleistungen wie Infrastruktur-Betrieb, Application Management und Service Desk eignen sich für externe Anbieter. Intern konzentriert sich die IT auf Governance, Architektur und geschäftliche Anforderungen. Ein schlanker Kern steuert die Leistungserbringung, statt alles selbst zu betreiben.

Kompetenzen verlagern: In vielen IT-Organisationen bindet der laufende Betrieb den größten Teil der Kapazität. Das Zielmodell benötigt weniger interne Betriebsressourcen, dafür mehr Fähigkeiten in Architektur, Steuerung und Lieferantenmanagement. Es geht um einen Kompetenzwandel, nicht nur um Stellenzahlen.

Gemeinsam senken diese vier Hebel die Kostenbasis strukturell und verlagern interne Kapazitäten auf wertschöpfende Aufgaben.

IT im Wachstum

Im Wachstum geht es nicht mehr um pauschales Kürzen, sondern um intelligente Skalierung. IT-Kosten sollen unterproportional zum Umsatz steigen. Entscheidend ist vor allem, wo neue Kapazitäten entstehen – nicht nur wie viele.

Kostengünstigere Standorte ermöglichen zusätzliche IT-Kapazität ohne proportional höhere Kosten. Offshore-Modelle, verlängerte Werkbänke und flexible Personalmodelle übernehmen Volumen. Die Kernstandorte verantworten Governance, Architektur und die Anbindung an das Geschäft.

Entscheidende Kennzahl sind die **IT-Kosten in Prozent des Umsatzes**. Sie müssen bei Wachstum sinken oder zumindest stabil bleiben.

Der Hebel liegt in der Abstimmung

Shared Services ohne Automatisierung scheitern.
Automatisierung ohne Governance verliert Wirkung.
Governance ohne Ambition führt zum Stillstand.

Ein Top-down-Ziel von 20-25 % erzwingt echte Entscheidungen und schafft klare Verantwortung in den Funktionen.
Die Umsetzung muss HR, Finance und IT aufeinander abstimmen, damit Einsparungen dauerhaft und zeitlich synchron realisiert werden.

Praxisbeispiel

Ein Industriebetrieb erzielte über 60 Mio. € Einsparungen – rund 20–25 % der Kostenbasis.

Danach im Wachstum: 30 % höhere Effizienz, während die Kosten langsamer stiegen.

Vom Kostenblock zum Werttreiber

Umsetzung verläuft nie reibungslos.
Strukturelle Kostensenkungen müssen Arbeitsrecht, Systemlandschaft und notwendige Investitionen berücksichtigen.

Diese Hürden sind lösbar – kein Grund für Verzögerungen. Entscheidend sind schnelle Beschlüsse, die richtige Reihenfolge und die verbindliche Verankerung der Effekte in der GuV. Genau daran scheitern viele Programme. Konsequente Umsetzung macht den Unterschied:

- Kosten werden dauerhaft statt nur vorübergehend gesenkt
- Wachstum gelingt ohne proportional steigende Gemeinkosten
- Führungskräfte sehen die Wirkung in EBITDA und Cash – nicht nur in Präsentationen

Erst dann werden Zentralfunktionen vom Kostenblock zum Werttreiber der industriellen Transformation.