



TMG Consultants


FACHTHEMA

TMG IMPULS


Die Unternehmenszentrale effizient gestalten

Externe Treiber


- **Dauerhafter Kostendruck & Margen-Volatilität**
Overhead wird zur unmittelbar prüfbar Ergebnisgröße (CFO-Fokus)
- **Transformation im Dauermodus**
Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienzprogramme erhöhen den Koordinationsbedarf – ohne klare Governance eskaliert die Komplexität
- **Regulatorik & Risikoanforderungen steigen**
Compliance, Cyber, ESG, Lieferkette – mehr „Pflicht-Leistungen“ in der Zentrale, oft ohne Priorisierung
- **Talent & Produktivität**
Knappere Kapazitäten erzwingen „Stop doing“, Automatisierung und klare Verantwortlichkeiten statt Meeting- und Abstimmungsorganisation



Reduzierte Steuerungsfähigkeit



Organisationen ermüdet



Ungenutzte EBIT-/ EBITDA-Potenziale

Interne Symptome

- **Entscheidungsfindung wird zum Engpass**
Zu viele Gremien/Eskalationen und hohe Leitungstiefe verlängern Durchlaufzeiten – Marktchancen gehen verloren
- **Top-Management im Operativen gefangen**
Zeit und Aufmerksamkeit fließen in Tagesgeschäft statt in Strategie, Portfolio, M&A und Innovation
- **Ineffizienzen erhöhen Kosten und senken Qualität**
Doppelarbeiten und unklare Verantwortlichkeiten zwischen Zentrale, Funktionen und Business Units erhöhen Overhead – Servicequalität schwankt
- **Zentrale Initiativen kommen nicht ins Liefere**
Verstreute Ressourcen, unklare Prioritäten und ungeklärte Schnittstellen verlangsamen Projekte – Wirkung bleibt hinter Erwartungen

Die Wahl der Holding-Organisation...

Vergleich der möglichen Headquarter-Modelle – von zentral bis dezentral



Portfolio-/Finanzholding

Das HQ agiert als Investor: steuert Kapitalallokation, Governance, M&A und Top-Management-Besetzung – die operative Umsetzung liegt weitgehend bei den Business Units



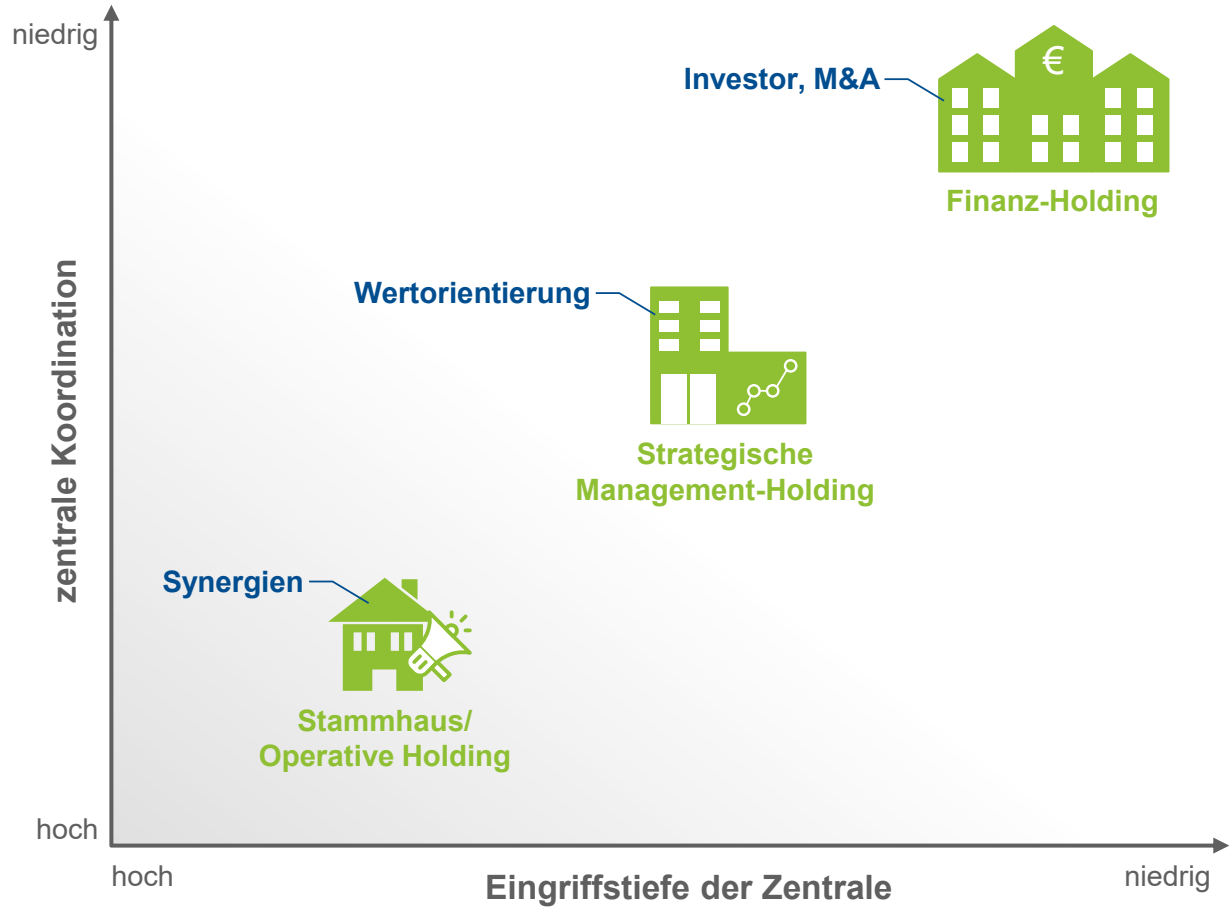
Strategische Steuerung

Das HQ ist Architekt & Taktgeber: definiert Strategie, Standards und Zielarchitektur, steuert Performance über KPIs und gibt Kernprozesse vor – die operative Ausführung bleibt dezentral



Operatives Steuerungsmodell

Das HQ ist Operator: greift aktiv in zentrale Geschäftsprozesse ein (z. B. Pricing, Procurement, Supply Chain) und setzt verbindliche Standards – mit hoher Prozessharmonisierung und starker zentraler Steuerung



➔ ... bestimmt die Einflusstiefe und Verbundenheit von Zentrale und Geschäftsbereichen

Struktur **Steuerung**



Mandat & Wertbeitrag schärfen

- Klaren Auftrag und Fokus der Zentrale formulieren:
 - Kapitalallokation
 - Strategie
 - Operativ
- Portfolio der Zentralleistungen definieren



Governance & Decision Rights

- Entscheidungsrechte und Verantwortlichkeiten klar festlegen – weniger Schleifen, mehr Ownership
- Schlanke Gremienlogik mit klaren Eskalationswegen



Funktionaler Zuschnitt & Standardisierung

- Standards/Policies harmonisieren (Guidelines, Regelwerke, Templates) und Ausnahmen begrenzen
- Schnittstellen reduzieren und Verantwortungen bündeln



Shared Services / Sourcing & Skalierung

- Transaktionales konsequent bündeln (SSC) – Skaleneffekte und Qualität durch Spezialisierung
- Make-or-Buy und Standort-/Sourcing-Setup optimieren (Kosten, Verfügbarkeit, Resilienz)



End-to-End-Prozesse & Digitalisierung

- E2E-Prozessverantwortung etablieren (Process Owner) und Medienbrüche eliminieren
- Automatisierung und Workflow-Tools nutzen (z.B. Self-Service, RPA)



Performance Mgmt. & Kapazitätssteuerung

- KPI-System für Zentrale: Kosten/FTE, Durchlaufzeiten, Service-Level, Stakeholder-Zufriedenheit
- Kapazitäten aktiv steuern (Priorisierung, Demand Management) und kontinuierlich nachschärfen

Kosten/FTE -10 bis -25% Overhead / FTE-Reduktion	Geschwindigkeit Schnellere Entscheidungen, weniger Schnittstellen	Qualität/Steuerung Klare Verantwortung, bessere Transparenz & Compliance
--	---	--

Die ersten Schritte in Ihre zukünftige Organisation



Analyse

- Aufbauorganisation verstanden
- Arbeitsverteilung untersucht
- Prozessverständnis erzeugt
- Kostentransparenz geschaffen



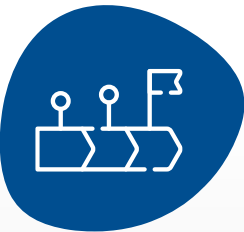
Grobkonzept

- Potenziale identifiziert
- Handlungsfelder konsolidiert
- Rahmendbedingungen definiert
- Strukturalternativen erarbeitet




Zielbild


- Potenziale bewertet
- Zielorganisation ausdetailliert
- Richtlinien festgelegt
- Kollaborationsmodell definiert





Roadmap

- Bewertung der Sofortmaßnahmen nach Aufwand und Nutzen
- Priorisierung der Maßnahmen
- Einordnung der Maßnahmen in eine zeitliche Vorgehensweise

- 
- Grobverständnis der Organisation
 - Stellhebel identifiziert

- 
- Identifikation von Handlungsfeldern erfolgt
 - Zielorganisation definiert

- 
- Zielstruktur inkl. Governance-Konzept definiert
 - Maßnahmen abgeleitet

- 
- Maßnahmen priorisiert
 - Zeitliche Planung der Maßnahmen erfolgt

Eine strukturierte Analyse ...

... als Basis für die Konzeptentwicklung



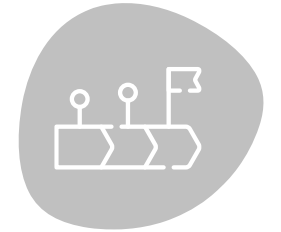
Analyse



Grobkonzept



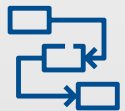
Zielbild



Roadmap



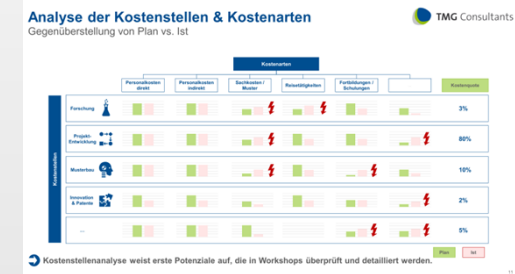
Analyse der Dimensionierung und Funktionsverteilung anhand der Makro-Organisationsstruktur



Durchführung von „Process Walk Throughs“ mit den Prozessverantwortlichen



Analyse der Kostenstrukturen und Kostentreiber



Ein Grobkonzept ...

... zur Identifikation der passenden Strukturvarianten



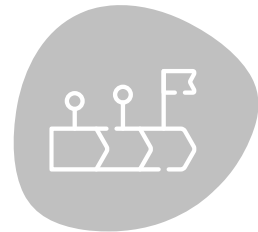
Analyse



Grobkonzept



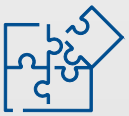
Zielbild



Roadmap



Skizzierung entscheidender Elemente einer potenziellen Zielstruktur



Konsolidierung der Erkenntnisse und der einzelnen Optimierungspotenziale in verschiedenen Handlungsfeldern



Entwicklung, Bewertung und Abstimmung verschiedener Strukturvarianten als Bausteine des Grobkonzepts

Clear Execution via Centralized Governance
 Overview of governance and execution allocation on department level

Functions	Centralized in function (Headq. / Headquarters)	Decentralized (BU / sites)
Operational Management Road	●	●
Operational Management PCL	●	●
Customer Development	●	●
Procurement	●	●
Efficiency, Standards & Processes	●	●
GENS	●	●

Design Principle
 Scalability beats individualism

Organizational unit 1 Organizational unit 2

Detailed description

- Establishing a uniform structure that takes precedence over individual customization
- Limiting individual adaptations to what is business critical only
- Core standards leave room for necessary adjustments and allow modification
- Creation of processes for the rapid and smooth integration of new acquisitions
- Interaction between organization and processes

Mögliche PM-Organisation

Zusammenarbeitsmodell

Projektleiter
 TMG PMO
 TPL

Technikverantwortung

SV1, SV2, SV3

AL / GL

Konfliktlösung

Informationspflicht (regelmäßig)

PM Line

Informieren, Klagen/Konflikte, Kompetenzverlust

Strukturierte Entwicklung Ihrer Organisation ...

... für eine effiziente Unternehmenszentrale



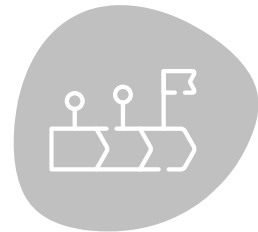
Analyse



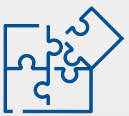
Grobkonzept



Zielbild



Roadmap



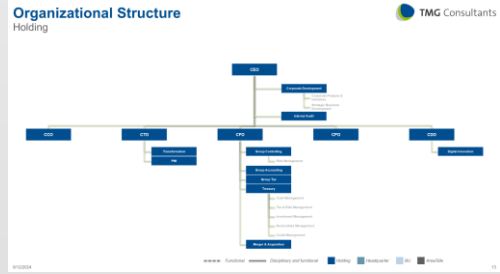
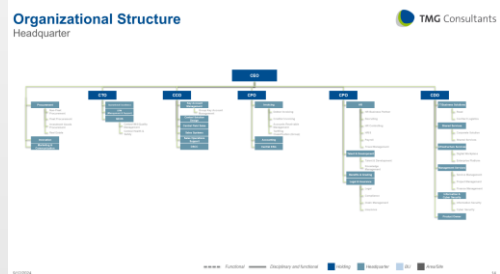
Bewertung und Implementierung der im Grobkonzept identifizierten Potenziale



Ausgestaltung der Zielorganisation inkl. standardisierter Hierarchielevel und Rollenbezeichnungen



Entwicklung eines Governance-Konzeptes mit klaren Verantwortlichkeiten



Eine gemeinsame Roadmap definieren ...

... um eine strukturierte Umsetzung zu garantieren



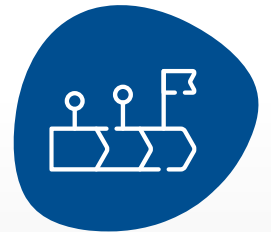
Analyse



Grobkonzept



Zielbild



Roadmap



Bewertung und Klassifizierung der Maßnahmen nach Aufwand und Priorität in Abstimmung mit den relevanten Stakeholdern



Zeitliche Einplanung der verschiedenen Maßnahmenpakete entsprechend der Klassifizierung



Aufbau und Etablierung eines Project Management Offices (PMO) für ein nachhaltiges Tracking der definierten Maßnahmenpakete

Bewertung der Maßnahmen
Im Zuge der Bewertung werden wesentliche Maßnahmen basierend auf...

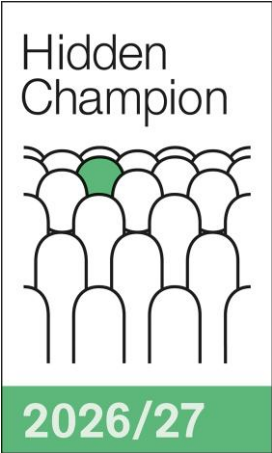
Go-Live Roadmap
Project timeline

The screenshots show a detailed evaluation matrix for measures, categorized by effort and priority, and a Gantt chart showing the project timeline for various tasks like 'Project Setup', 'Organizational Design', and 'PMO & Change'.

Warum TMG Consultants



- Die erste Beratungsadresse für die produzierende Industrie ✓
- Führend in Beratung für Innovation, Effizienz, Umsetzung ✓
- Mehr als 3.000 erfolgreich umgesetzte Projekte in der Industrie ✓
- Hohes Maß an Seniorität und Erfahrung ✓
- Ausgeprägte Branchenkompetenz ✓
- Beherrschung der Sprache des Kunden – über alle Ebenen ✓
- Hohe Fachexpertise und Methodenkompetenz ✓
- Beratung entlang der gesamten Wertschöpfungskette ✓
- Mehrmals ausgezeichnet als Top Consultant und als Hidden Champion ✓





Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Thomas Pletsch
Principal

E-Mail: thomas.pletsch@tmg.com
Mobil: +49 172 2456287

www.tmg.com



TMG Consultants GmbH
Schrenpfstraße 9 | 70597 Stuttgart | Germany
+49 711 769676-0



TMG Consultants GmbH
Kesselstraße 3 | 40221 Düsseldorf | Germany
+49 211 8797577-0



TMG Consultants GmbH
Lange Straße 75 | 76530 Baden-Baden | Germany
+49 711 769676-0



TMG Consultants Eastern Europe SRL
150 Uranus Street "The Ark" | 050825 Bucharest | Romania
+40 724 863 999