



Wirksames Kostenmanagement in transformativen Zeiten

Bedeutung, Ansätze und Erfolgsfaktoren. Ronald Gleich / Hans-Joachim Grabow / Benjamin Niethammer



Summary

Seit einigen Jahren bewegt sich die deutsche Volkswirtschaft zwischen Stagnation, Rezession und vielfältigen Umbrüchen. Viele Unternehmen durchlaufen Transformationen und Turnarounds, die teils mit drastischem Personalabbau einhergehen – und ein striktes Kostenmanagement erfordern. Dieser Beitrag beschreibt praxisnah die Herausforderungen, Ansätze und Erfolgsfaktoren, auf die es dabei ankommt.

Das Management und die Steuerung von Kosten zählen seit jeher zu den zentralen Aufgaben zukunftsgerichteter Unternehmensführung. Unser Verständnis des Kostenmanagements beruht auf einer Definition von Kajüter, der die gewollte Beeinflussung der Kosten, verbunden mit der Absicht, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu erhöhen, hervorhebt (vgl. Kajüter, 2000, S. 11).

Grundlagen und Bedeutung des Kostenmanagements in Transformations- und Turnaround-Kontexten

Die zentrale Bedeutung des Kostenmanagements ergibt sich bereits aus der einfachen,

aber fundamentalen Gewinnformel: Umsatz (Menge x Preis) - Kosten = Gewinn (vgl. Simon, 2020). Eine Führung, die in transformativen Zeiten, in denen Unternehmen unter Kosten- und Erneuerungsdruck stehen, das Überleben einer Organisation ermöglichen will, muss neben dem Umsatz auch die Kosten wirksam managen. Wir sprechen daher von dualen Restrukturierungen oder dualen Transformationen. Inhaltlich geht es um einen umfassenden, ganzheitlichen Mix von Maßnahmen, die neben Anpassungen von Prozessen und Kostenstrukturen auch eine strategische Neuausrichtung des Geschäftsportfolios, ein Redesign des Geschäftsmodells sowie Veränderungen der Führungs- und Steuerungsprozesse umfassen können (vgl. Michailov/Grabow, 2025).

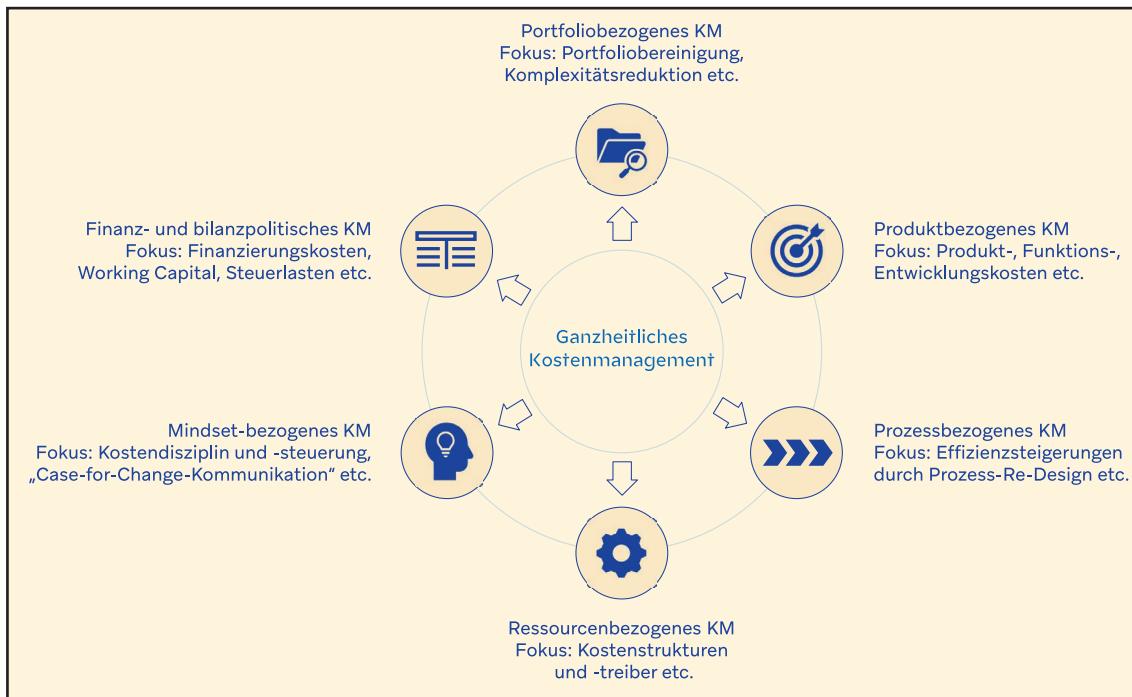


Abb. 1: Sechs Ansatzpunkte eines ganzheitlichen Kostenmanagements (Quelle: Gleich, Grabow, Niethammer)

Auch aktuelle Studien der Boston Consulting Group (BCG) und von Bain & Company zeigen, dass Kostenmanagement und Transformationen des Geschäftsmodells – insbesondere durch eine Anpassung des Personalbestands – zuletzt zu den Topthemen vieler Manager avanciert sind (vgl. BCG, 2025a; Heinrich/Mintz, 2025). (Geplante) Kostensenkungen dienen dabei der Anpassung an schwierigere Rahmenbedingungen, sie sollen aber auch Investitionen in neue Technologien ermöglichen und zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder beitragen (vgl. BCG, 2025a).

Ansätze, Ziele und Instrumente des Kostenmanagements

Ansätze des Kostenmanagements im Überblick: ein erweiterter Modellrahmen

Zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern entnehmen wir, dass Kostenmanagement von vielen nach wie vor primär mit Personalabbau, Einsparungen im Einkauf via „harten“ Lieferantengesprächen und der „Rasenmäher-Methode“ („10 bis 15% lassen sich überall kürzen“) assoziiert wird. Tatsächlich dient dieses undifferenzierte Vorgehen immer wieder als Ultima Ratio. High-Performer hingegen greifen auf ein breites Spektrum von Methoden sowie fest verankerte Routinen der Kostensteuerung und des Kostenmonitorings zurück (vgl. Gleich et al., 2021). Sie gehen ihr Kostenmanagement strategisch und multidimensional an. Dieses moderne Verständnis, das viele Chancen bietet, wird von der BCG treffend beschrieben (BCG, 2025c):

„Strategic cost management isn't just about cost reduction. It is also about generating cost savings, that don't creep back, as well as building a sustainable cost structure that strengthens a cost competitive advantage and enables long-term growth.“

Bis heute bildet die Strukturierung nach produkt-, prozess- und ressourcenorientierten Ansätzen den Kern jedes Kostenmanagements (vgl. Gleich et al., 2024). Um den Blick für ein differenziertes, strategisch und nachhaltig wirkendes Vorgehen zu schärfen, wollen wir den bisherigen Modellrahmen um drei Ansätze erweitern: den portfoliobezogenen Ansatz, das Mindset-bezogene Kostenmanagement sowie den Ansatz, Finanz- und Bilanzpolitik in den Fokus zu nehmen (Abb. 1).

Natürlich sind diese Ansätze nicht überlappungsfrei. Dennoch bildet unser erweiterter Modellrahmen eine gute Ausgangsbasis für zielgerichtete Initiativen. Je nach Ansatz stehen dem Management verschiedene Tools zur Verfügung, aus denen sich konkrete Maßnahmen ableiten lassen. Innovative, KI-orientierte Lösungen dürften in Zukunft in allen Ansätzen, insbesondere aber in den prozessbezogenen Ansätzen, neue Potenziale zur Kostensenkung erschließen (vgl. BCG, 2025b).

Ziele und Instrumente verschiedener Ansätze des Kostenmanagements

1. Portfoliobezogene Ansätze: Portfoliobezogene Ansätze, bei denen nachhaltig Verluste produzierende Produkt- oder Marktsegmente eliminiert bzw. restrukturiert werden, stellen einen der größten Hebel zur Ertragssteigerung dar. Im Zentrum steht hier die Analyse der Wert-erzeuger und Wertvernichter im Geschäftsportfolio. Vor Entscheidungen über Kostenmaßnahmen oder gar Schließung eines Segments ziehen die Verantwortlichen Daten zu Positionierung, Marktentwicklung und Re-strukturierungspotenzialen sowie Ergebnisse zu ROI, Re-manenzkostenberechnungen und möglichen Verbund-effekten heran. Dabei sind insbesondere Komplexitäts-



Prof. Dr. Ronald Gleich

Professor und Direktor des Centre for Performance Management & Controlling an der Frankfurt School of Finance & Management.
r.gleich@fs.de



Dr. Hans-Joachim Grabow

Senior Advisor bei der Unternehmensberatung Struktur Management Partner (SMP). Er gibt seine Erfahrungen aus 30 Jahren als Dozent weiter.
h.grabow@struktur-management-partner.com



Benjamin Niethammer

Principal bei der Unternehmensberatung Struktur Management Partner (SMP). Er betreut seit rund 15 Jahren mittelständische Unternehmen in Umbruchsituationen.
b.niethammer@struktur-management-partner.com

treibende Faktoren wie Breite und Tiefe des Sortiments sowie deren Auswirkung auf die Profitabilität zu ermitteln. Komplexität ist häufig Profitabilitätskiller Nummer 1, doch selbst im gehobenen Mittelstand fehlen vielfach die nötigen Instrumente, um Komplexität im Unternehmen zu beherrschen.

2. Produktbezogene Ansätze: Produktbasierte Tools beschäftigen sich mit der Analyse der Kosten von Produkten oder Services sowie mit deren Beeinflussung. Im Produkt bündeln sich Materialkosten und alle anderen Vorleistungen in Form weiterer direkter Kosten (z.B. Fertigungslöhne) oder indirekter Kosten (z.B. Vertriebs- und Verwaltungskosten). Somit lassen sich über Änderungen der Produktkosten (z.B. durch Vereinfachung der Konstruktion, Reduktion der Funktionen) potenziell auch alle anderen Kostenkategorien beeinflussen.

Laut einer Studie zu „High Performance Kostenmanagement Unternehmen“ (vgl. Gleich et al., 2021, S. 77) sind drei Werkzeuge besonders gut geeignet, Potenziale zu identifizieren:

1. mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung,
2. Target Costing und
3. Cost Benchmarking mit Produktfokus.

Vor allem das Target Costing entfaltet große Wirkung durch eine verbesserte Kostentransparenz und die Vermeidung von „Over-Engineering“ etwa in Form von Funktionen, die technisch möglich sind, vom Markt aber nicht nachgefragt werden.

3. Prozessbezogene Ansätze: Prozessbasierte Tools analysieren die Kosten der direkten und indirekten Prozesse in einem Unternehmen. Gemäß der erwähnten Studie (vgl. Gleich et al., 2021) eignen sich vor allem drei Werkzeuge:

1. Prozesskostenrechnung und Prozesskostenmanagement,
2. Prozesskosten-Benchmarking und
3. Kaizen Costing.

Ausgangspunkt bei der Prozesskostenrechnung sind die Ablaufbeschreibung und die prozessbezogene Kostentransparenz, primär hinsichtlich der Abläufe in den Gemeinkosten-Bereichen. Dies gibt Impulse, Prozesse zu optimieren, auch unterstützt durch treiberbasierte Simulationen. Desgleichen werden Kostenvergleiche auf Prozessebene vor und nach Investitionen (z.B. zur Digitalisierung) ermöglicht. Schließlich erlaubt die Berechnung von Prozesskosten auch bessere

Kalkulationen für Produktdesign, Personal- und IT-Kosten sowie Verrechnungen.

4. Ressourcenbezogene Ansätze: Ressourcenbasierte Tools setzen am Input für den Herstellungs- bzw. Leistungserbringungsprozess an. Entsprechend zählen dazu (vgl. Gleich et al., 2021, S. 77 sowie Gleich et al. 2025):

- das Mitarbeiterkostenmanagement (Lohn- und Gehaltskosten inkl. Nebenkosten),
- das Maschinen- und Anlagenkostenmanagement (inkl. der Abschreibungen),
- das Materialkostenmanagement (eingekaufte Materialien und Vorleistungen) sowie
- das IT-Kostenmanagement (Kosten für unterstützende Hard- und Software).

Eine wichtige unterstützende Rolle kommt darüber hinaus dem Cost Benchmarking mit Ressourcen-Fokus zu.

Nach wie vor sind die Mitarbeiterkosten für viele Unternehmen ein sehr wichtiger Kostenblock. Hier helfen kurzfristig mit mittlerer bis hoher Kostenwirkung z.B.

- Einstellungstopps,
- Arbeitszeitverlängerungen bei Wachstum,
- Teilzeitbeschäftigung bei Unterlastung,
- Gehaltsverzichte oder die
- Nutzung arbeitsmarktpolitische Maßnahmen wie Kurzarbeitergeld.

Langfristig mit mittlerer bis hoher Kostenwirkung helfen z.B.

- Outsourcing,
- Reduktion von Führungsebenen,
- Aufhebungsverträge oder
- Frühverrentungsmaßnahmen.

Die Bewertung von Kostenmaßnahmen in den Gemeinkostenbereichen erfolgt über zwei etablierte Controlling-Tools: die Gemeinkostenwertanalyse und das Zero-Based-Budgeting, das jüngst wieder an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Heinrich/Mintz, 2025; Horváth et al., 2024, S. 142ff.).

5. Mindset-bezogene Ansätze: Nachhaltiges Kostenmanagement wird maßgeblich durch Kostenbewusstsein geprägt, durch Denkweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie Routinen in der Steuerung. Unternehmen ohne solche Routinen laufen Gefahr, Kostenentwicklungen aus dem Auge zu verlieren, um dann ab einem kritischen Punkt Ad-hoc-Kostenmanagement zu praktizieren.

Hilfreich sind insbesondere Anreiz- und Steuerungssysteme, die Kostensenkungsinitiativen wie KVP oder Muda (Sieben Arten der Verschwendungen) in Managementroutinen verankern. Dazu gehören geeignete Kennzahlensysteme, die Veränderungen von Kostenpositionen und Produktivitätskennzahlen vergemeinschaften und eine aktive Steuerung ermöglichen (berühmt ist das Toyota-Produktionssystem).

6. Bilanz-, finanz- und steuerbezogene Ansätze: Relevante Instrumente sind hier z.B. Wahlrechte in der Bilanzierung, die Rückstellungs-, Steuer- und Investitionspolitik oder auch Maßnahmen zur Senkung der Finanzierungskosten (z.B. Änderungen der Eigenkapital-/ Fremdkapitalstrukturen, niedrigere Zinsen, ein besseres Rating, die Reduzierung von Schuldenlasten). Besondere Bedeutung in Transformation und Turnaround haben Maßnahmen, die auf Working-Capital-Positionen (Vorräte, Debitoren, Verbindlichkeiten) einwirken. Ziel ist es, Kapital freizusetzen, Liquiditätsspielräume zu stärken und die Zinslast dauerhaft zu reduzieren.

Zusammenfassend stehen mit den sechs Ansätzen des erweiterten Modellrahmens insgesamt mehr als 30 Werkzeuge zur Verfügung, aus denen sich jeweils konkrete Maßnahmen für die Umsetzung im Alltag ableiten lassen (Abb. 2). Die Kunst besteht darin, den passenden Methodenmix zusammenzustellen.

Faktoren wirksamen Kostenmanagements

Zwischen dem Anspruch hoher Transformationsziele und den realisierten Erfolgen klapft in der Praxis eine große Lücke. Studien der vergangenen Jahre ergaben insbesondere für Konzerne geringe Zielerreichungsquoten von Transformationsvorhaben im Bereich von 10-40% (vgl. z.B. Zacherl et al., 2022; Messenböck et al., 2020). Eine Studie im deutschen Mittelstand kam zu etwas besseren Resultaten, doch auch danach realisieren nur 28% der Unternehmen Zielerreichungsquoten von über 70%. Zudem zeigte sich: Je länger die Maßnahmen dauern, desto niedriger liegen die Erfolgsquoten (vgl. Faerber et al., 2024). Programmen speziell zu Kostensenkungen ordneten die Befragten leicht höhere Erfolgswahrscheinlichkeiten zu. Eine aktuelle Studie der BCG zeigt, dass Unternehmen nur 48% ihrer Kostensenkungsziele

Ansätze	Werkzeuge / Tools		Maßnahmen	
Portfolio-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> Segmentierung des Geschäftsporfolios Berechnung EBIT, ROCE auf Segmentebene 	<ul style="list-style-type: none"> ABC-Analysen von Sortimenten, Artikeln etc. Szenario-Simulationsrechnungen zur Kapazitätsauslastung 	<ul style="list-style-type: none"> Bereinigung Produkt- / Leistungsportfolio durch Eliminierung Wertvernichter Komplexitätsreduzierungen von Aufträgen, Sortimenten, Artikeln etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Bereinigung Portfolio durch Verkauf / Aufgabe Randgeschäftsfelder oder Gesellschaften Fixkostendegression durch Wachstum / Zukäufe
Produkt-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> (Product) Life Cycle Costing Target Costing Cost Benchmarking mit Produktfokus 	<ul style="list-style-type: none"> Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung Wertanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung Produkt- und Funktionskosten Komplexitätsreduktion Updating Kalkulationsgrundlage 	<ul style="list-style-type: none"> Senkung Design-to-Cost-Relationen, Entwicklungskosten Substitution / Senkung Materialeinsatz
Prozess-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> Prozesskostenrechnung Prozessbenchmarking Business Process Engineering 	<ul style="list-style-type: none"> Robotic Process Automation Kaizen Costing Wertstromanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> Neugestaltung / Re-Design Prozesse Verschlankung / Digitalisierung von Prozessen, Gestaltung End-to-End-Prozesse Einführung Lean Management, Lean Manufacturing Abbau von Redundanzen und Doppelarbeit Senkung QS-/Reklamationskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung Supply Chain Vertriebs-/ Marketingproduktivität Outsourcing / Make-or-Buy-Entscheidungen für Teilprozesse Prozessoptimierung durch Digitalisierung und KI-Lösungen
Ressourcen-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> Zero-Base-Budgeting Ansätze zu Personal-, Material, IT-, Kostenmanagement Cost Benchmarking mit Ressourcen-Fokus 	<ul style="list-style-type: none"> Life-Cycle Costing für Ressourcen Total Cost of Ownership Gemeinkostenwertanalyse Check SbA-Positionen 	<ul style="list-style-type: none"> Standortschließungen, -konsolidierung, -verlagerungen Bereinigung Gesellschaftsstruktur Veränderung der Fertigungstiefe Kapazitätsanpassungen, Personalabbau inkl. Delayering Flexibilisierung Personaleinsatz und -kosten 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau Shared Services Reduzierung Beschaffungskonditionen, Erlösschmälerungen Verhandlung mit Sozialpartnern über UG, WG, freiwillige Sozialleistungen, Abfindungsprogramme Senkung SbA-Kosten
Mindset-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> Audit-Check der Steuerungs-, Budgetierungs- und Kennzahlensysteme Audit der Führungsstrukturen Check der Kostengovernance und -disziplin Check der Wirksamkeit des Umsetzungsmanagements und Kommunikationsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Check des Maßnahmen-/ Investitionsportfolios Aufstellung Richtlinien für Personalabbau Regelmäßige Durchführung Führungs-/ Mitarbeiterworkshops zum Kostenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Verankerung Kostendisziplin als Führungsaufgabe, Einführung Zero-Based-Budgeting Sicherstellung tragfähiger Case-for-Change-Kommunikation Erhöhung der Kostentransparenz und -steuerung, Nutzung Dashboards, Neugestaltung der Kadenz der Reviewmeetings zum KM Verbesserung Governance-Strukturen, Klärung Rollen und Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Besetzung von Schlüsselpositionen, z.B. strategischer Einkauf, CTO etc. Muda-Management, Einführung Kaizen, KVP, Eliminierung von Symbolen des Überflusses Belohnung / Incentivierung von Ideen zur Kostensenkung Sicherstellung fairer und respektvoller Prozesse bei Personalreduzierungen Repräsentierung des Maßnahmen-Investitionsportfolios
Finanz- und bilanzpolitisch	Analyse / Benchmarks zu Finanzierungsstrukturen und -kosten sowie Kapitalproduktivität	<ul style="list-style-type: none"> Optionscheck: Wahlrechte der Bilanzierung, Steuer-optimierungen, Desinvestitions-potenziale, Finanzierungs-alternativen und -partner 	<ul style="list-style-type: none"> Ausnutzung von Wahlrechten Senkung Steuerlast Einflussnehmen auf Rating der Finanzierer Reduzierung Kapitalkosten durch Assetverkäufe 	<ul style="list-style-type: none"> Senkung Kosten für EK und FK und Working Capital Management Refinanzierungen Reduzierung Rückstellungen

Abb. 2: Ansätze, Werkzeuge und Maßnahmen ganzheitlichen Kostenmanagements (Quelle: Gleich, Grabow, Niethammer)

erreichen und die Hälfte keine langfristigen, strukturellen Erfolge erzielt. Auch eine Studie von Bain & Company indiziert eine hohe Misserfolgsquote. 90% der befragten Unternehmen verfolgten ein Kostensenkungsprogramm, allerdings verfehlten davon 75% ihre Ziele – und 44% verfehlten diese um mehr als die Hälfte (vgl. BCG, 2025a; Gersenthaler/Saenz, 2019).

Die ernüchternden Befunde verdeutlichen, dass Führungskräfte die Erreichung von

Kostenzielen aktiv steuern müssen. Die Liste der potenziellen Stolpersteine, aber auch der Erfolgsfaktoren ist lang (Michailov/Grabow, 2025; Kottbauer/Müller-Pellet, 2023). Die Grundlagen wirksamen Kostenmanagements werden bereits in der Analyse- und Konzeptphase gelegt. Zum „Was“ gehört dabei der Einsatz eines breiten Methodenspektrums, wie Unternehmen mit einem „High Performance Kostenmanagement“ beweisen (vgl. Gleich et al., 2021, S. 77). Wichtig sind zudem ROI-Rechnungen, die

den Impact sowie Folge- und Nebenwirkungen von Maßnahmen in GuV und Bilanz auf der Zeitschiene transparent abbilden. Dies ermöglicht die dringend gebotene Priorisierung von Maßnahmen. Wer zu viel zu schnell will, überfordert die Organisation und erreicht wenig bis nichts (vgl. Faerber et al. 2024). Empfehlenswert ist der Einsatz der Härtegradlogik als unterstützendes Instrument. Sie beschreibt den Reifegrad von Maßnahmen entlang einer fünfstufigen Skala (Abb. 3).

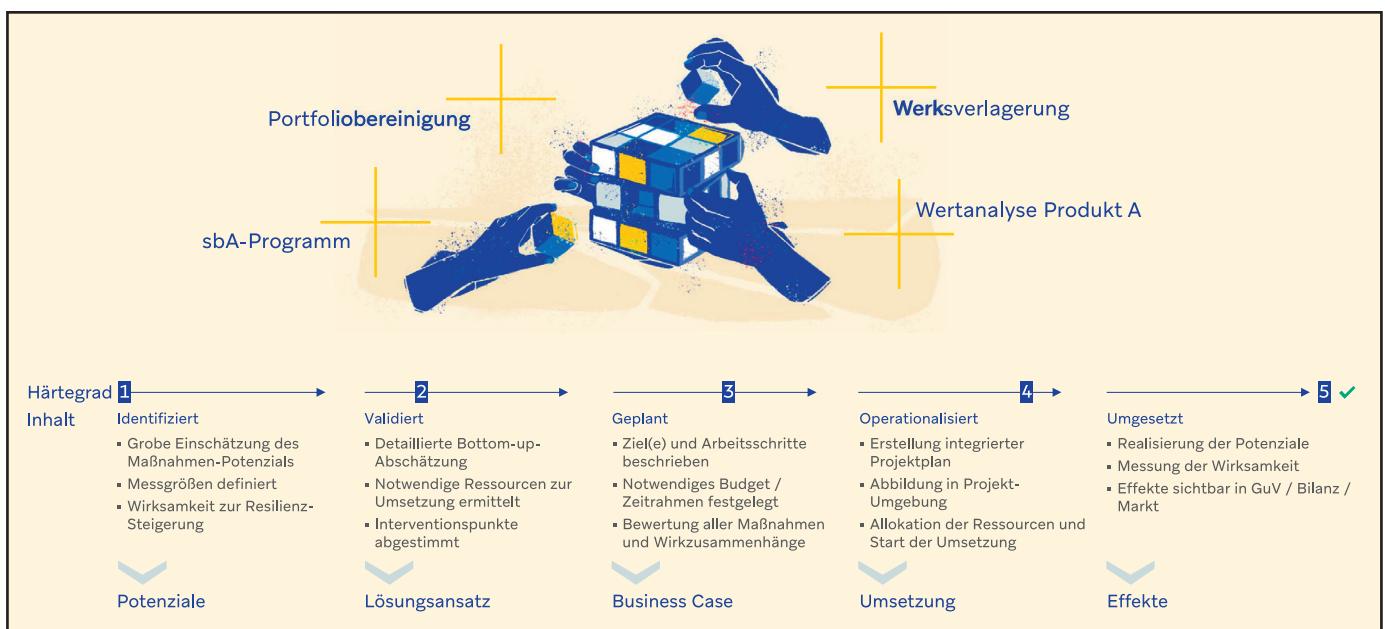


Abb. 3: Härtegradlogik im Kostenmanagement (Quelle: Gleich, Grabow, Niethammer)

Kommen wir zum „Wie“: Dazu zählt zum Beispiel der Grad der Beteiligung, die Klärung und Kommunikation des „Warum“, „Was“ und „Wie“ zwecks eines gemeinsamen Verständnisses im Führungskreis. Studien zeigen zudem, dass die frühe Einbindung aller Stakeholder in Analyse und Konzeption den Gesamterfolg stark positiv beeinflusst (vgl. Faerber et al. 2024; Kottbauer/Müller-Pellet, 2023). Nur so gelingt es, auch unpopuläre Maßnahmen zu einer Gemeinschaftsaufgabe zu entwickeln. Ein ganzheitliches, systemisches Verständnis unterstützt ebenfalls die Erstellung tragfähiger Konzepte (vgl. Michailov et al., 2025).

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist Konsequenz – die Bereitschaft, auch unpopuläre Entscheidungen wie einen Personalkostenabbau oder die Aufgabe traditionsreicher Geschäftssegmente zu treffen. Unsere bitte-re Erfahrung zeigt: Inkonsistenz rächt sich – immer! Hier ist die Führung gefordert, faire, sozialverträgliche Lösungen auf den Weg zu bringen respektive Folge- und Nebenwir-kungen gering zu halten.

Der Umsetzung sollten Führungskräfte viel Zeit und Aufmerksamkeit schenken. Damit dies gelingt, sollten Unternehmen einen Dreiklang beherrschen: geeignete Strukturen, die Einbindung der beteiligten Menschen und eine konsequente Performance-Steuerung. Auf letztere legen gerade die High-Performer des Kostenmanagements großen Wert (vgl. Faerber et al. 2024; Gleich et al., 2021).

Signifikant erhöhen lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit durch eine der Implementierung i.e.S. vorgeschaltete Initialisierungsphase. In diesen 4-6 Wochen werden die Auftragsklärung, die Teambildung, die Operationalisierung, die Messbarkeit sowie Akzeptanz und Commitment der Beteiligten sichergestellt (vgl. Faerber et al., 2025).

Beim Bemühen, Kostenmanagement von einer On-off-Aufgabe in eine Always-on-Routine zu überführen (Stichwort Mindset), kommt dem Management eine Vorbildfunktion zu. Führungskräfte, die überflüssigen Luxus pflegen oder Verschwendungen tolerieren, wirken kontraproduktiv.

Ein Fallbeispiel: Kostenmanagement in der Lebensmittelindustrie

Das folgende Fallbeispiel (Zahlen verfremdet) illustriert die duale Transformation eines Unternehmens der Lebensmittelindustrie, in dem neben prozess- und ressourcenbezogenen Kostenmaßnahmen insbesondere der portfoliobezogene Ansatz zum Tragen kam.

Ausgangslage und Vorgehensweise

Alle Bedürfnisse der Kunden zu bedienen – dies war ein Prinzip, auf das die Führung des Traditionssunternehmens stolz war. Es belieferte den Groß- und Einzelhandel erfolgreich mit den Produkten seiner vier Sparten. Im Jahr 2023 erwirtschafteten rund 600 Mitarbeiter fast 287 Mio. Euro. Das Problem war,

dass sich Umsatz- und EBITDA-Zahlen neuerdings rückläufig entwickelten. Mitte 2024 drohten für das Jahr ein Umsatzrückgang um fast 12% auf rund 250 Mio. Euro, ein negatives EBITDA von 4,6 Mio. Euro und ein Jahresfehlbetrag von 8,0 Mio. Euro. Es bestand akuter Handlungsbedarf. Wie aber ließ sich ein akzeptables Profitabilitätsniveau erreichen?

Nach ersten Workshops mit dem Führungs- kreis wurde rasch klar, dass das Prinzip, alle Kundenbedürfnisse zu bedienen, zu einem sehr breiten, viel zu komplexen Sortiment geführt hatte. Zudem herrschte wenig Transparenz über die Profitabilität der vier Sparten. Verfügbare DB1-Rechnungen ergaben kein klares Bild über die Werterzeuger und -vernichter im Portfolio.

Fragen nach Vollkosten-Profitabilitäten wies der geschäftsführende Gesellschafter zunächst mit einer gewissen Skepsis zurück: „Das haben wir noch nie berechnet.“ Diese Antwort ist im Mittelstand häufig zu hören. Nach längerer Diskussion wurde entschieden, die nötige Transparenz herzustellen. Zentral dafür war die Zuordnung von Umsatz und Kosten zu Produkt-Markt-Segmenten (**Abb. 4**).

Bei dem Hersteller ergab sich eine Matrix mit 16 Feldern, gebildet aus den vier Produktsparten und vier Vertriebskanälen. Die schwierigste Aufgabe bestand in der Aufteilung der indirekten Kosten (z.B. des „Overhead“) auf diese 16 Segmente. Doch selbst indirekte Kosten lassen sich mittels „Activity Based Costing“ zuordnen.

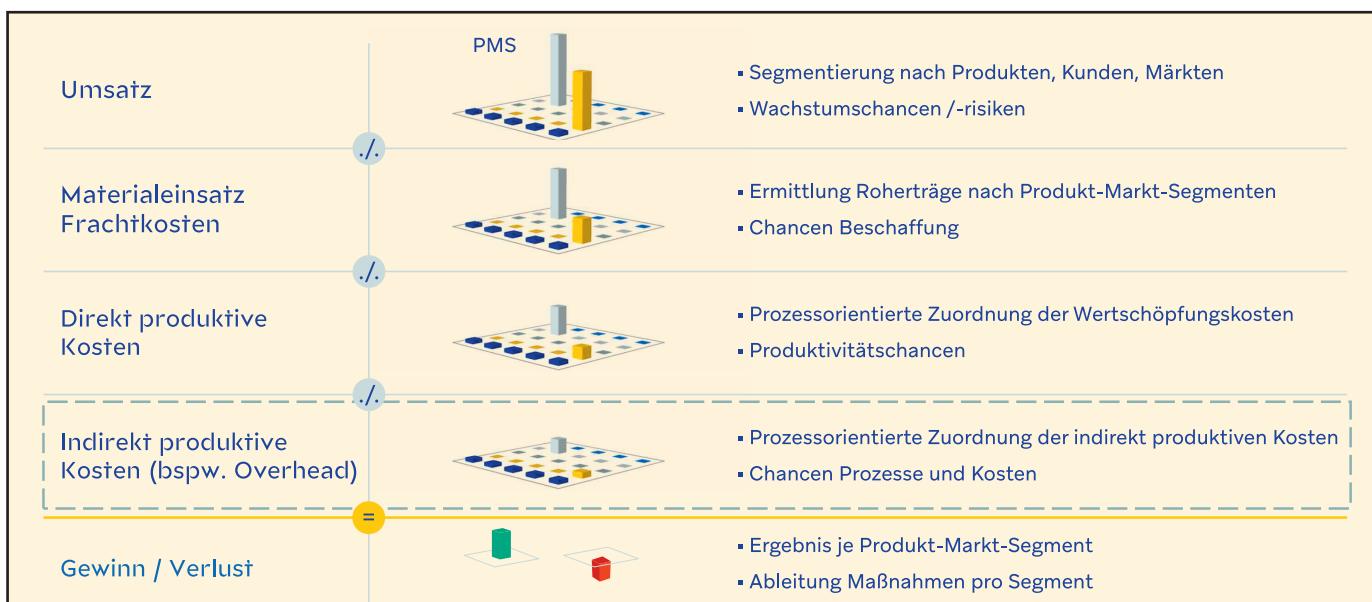


Abb. 4: Vollkosten-Profitabilität nach Produkt-Markt-Segmenten (abstraktes Beispiel) (Quelle: Gleich, Grabow, Niethammer)

Ergebnisse, Maßnahmen und nachhaltige Absicherung

In der Analyse entpuppten sich – auch zur Überraschung der Beteiligten – ein paar Segmente als klare Wertvernichter. Dazu gehörte vor allem die Produktsparte „Internationale Spezialitäten“ mit einem Minus von 6,4 Mio. Euro, entstanden in den Vertriebskanälen „Discounter“ und „Fachgeschäfte“ (mit -10,8 Mio. Euro Verlust). Eine weitere Analyse zeigte, dass etliche Aufträge nicht einmal die variablen Kosten deckten.

Eine Einstellung der Sparte „Internationale Spezialitäten“ erschien naheliegend. Vor einer Entscheidung galt es noch, die Remanenzkosten zu berechnen – jene Kosten, die anteilig der Sparte allokiert wurden, aber auch bei einer Aufgabe des Geschäftsfelds weiter anfallen würden (z.B. anteilige Vorstandskosten, Controlling, Werksfixkosten). Die Berechnungen zeigten: Selbst unter Berücksichtigung der Remanenzkosten war durch eine Einstellung der Sparte ein positiver Ergebniseffekt von 4,0 Mio. Euro zu erwarten, also ungefähr die Hälfte des notwendigen Ergebnishebels.

Literatur

- Boston Consulting Group (2025a), BCG's Guide to Cost and Growth, Strategic Insights for Navigating Economic Uncertainty, BCG Executive Perspectives
- Boston Consulting Group (2025b), Unlocking Impact of AI, Driving Sustainable Cost Advantage with AI, BCG Executive Perspectives
- Boston Consulting Group (2025c), Capabilities: Cost Management, <https://www.bcg.com/capabilities/cost-management>, abgerufen am 23.10.2025
- Faerber, M.-R., Grabow, H.-J., Niethammer, B., Strauß, E. (2024), Von guten Absichten zu messbaren Erfolgen. Wirksames Umsetzungsmanagement im Mittelstand, Frankfurt: Campus
- Faerber, M.-R., Grabow, H.-J., Niethammer, B., Strauß, E. (2025), Wir haben da mal was vorbereitet, Harvard Business manager
- Gerstenhaber, G., Saenz, H. (2019), Bending the Cost Curve, Bain & Company

Um auch die andere Hälfte zu erzielen, identifizierten die Beteiligten Optimierungen im Einkauf und eine Reduzierung der Mietausgaben. Sie erarbeiteten aber auch – ganz im Sinne einer dualen Restrukturierung – Maßnahmen, die zu mehr Wachstum und einem besseren Pricing führen würden. Insgesamt versprachen alle Bausteine Ergebniseffekte von 9,0 Mio. Euro. Wieder zeigte sich: Zahlen bewegen Menschen – und Menschen bewegen Zahlen.

Um die Umsetzungsorientierung zu gewährleisten, wurde der Implementierung eine Initialisierungsphase vorgeschaltet (siehe oben). Binnen 18 Monaten wurden die gewünschten Effekte realisiert. Um die Nachhaltigkeit des Erreichten abzusichern, wurden weitere Maßnahmen beschlossen:

- Halbjährliche Profitabilitätsanalysen unter Vollkosten
- Einführung von Mindest-Umsatzgrößen pro Artikel
- Berechnung von Life-Cycle-Kosten und Erträgen zur Freigabe von Neu-Produkten

Zusammen schuf dies die Basis für neues, profitables Wachstum in der Zukunft.

Fazit und Ausblick

Ein ganzheitliches, strategisch angelegtes Kostenmanagement ist eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung zur Absicherung der Zukunftsfähigkeit in transformativen Zeiten. Dabei können Unternehmen auf ein breites Methoden-Repertoire zurückgreifen. Je nach Kontext kommt es allerdings auf den richtigen Mix der sechs Ansätze des erweiterten Modellrahmens an.

Wirksam und nachhaltig ist das Kostenmanagement nur, wenn es erst die wichtigsten Erfolgsfaktoren in Konzept- und Umsetzungsphase berücksichtigt und dann einen festen Platz in Steuerungsroutinen und Selbstverständnis eines Unternehmens findet. Unternehmen, die das Warum, Was und Wie eines ganzheitlichen Kostenmanagements mit seinen sowohl direkt als auch indirekt wirkenden Maßnahmen als Gemeinschaftsaufgabe beherrschen, stärken ihre Resilienz und bauen langfristige Wettbewerbsvorteile auf. ■

- Gleich, R., Möbus, S., Möller, K., Schlecht, L., Tschandl, M., Wald, A., Meter, M. (2021), In Krisenzeiten, Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 33 (2021) 5, S. 73-79
- Gleich, R., Brenner, M., Wald, A., Tschandl, M., Meter M. (2024), Prozesskostenmanagement – Anwendungsstand und Best Practice-Empfehlungen, in: Controller Magazin 49 (2024) 3, S. 30-34
- Gleich, R., Dillenberger, K., Gimpl, N. (2025), Kostenmanagement bei Transformationsvorhaben, in: Gleich, R. et al. (2025), Controlling und Management von Transaktionen und Turnaround, Freiburg u.a. 2025, S. 147-160
- Heinrich, J., Mintz, A. (2025), The New Case for Zero-Based Cost Management, Bain & Company
- Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2024), Controlling (15. Aufl.), München: Vahlen
- Kajüter, P. (2000), Proaktives Kostenmanagement. Konzeption und Realprofile, Wiesbaden: DUV/Gabler
- Kottbauer, M., Müller-Pellet, P. (2023), Erfolgreiche
- Strategieumsetzung. Gründe des Scheiterns und Empfehlungen, dies zu verhindern, Controller Magazin
- Messenböck, R., Jahn, J., Collie, B., Malby, A., Schuler, F., Schneider, S. (2020), Learn from the Best in Organizational Transformation, Boston Consulting Group
- Michailov, G., Grabow, H.-J. (2025), Grundlagen des Transformationsmanagements und der Transformationssteuerung, in: Gleich, R. et al. (2025), Controlling und Management von Transformationen und Turnarounds. Grundlagen, Konzepte, Umsetzung, Freiburg: Haufe
- Michailov, G., Grabow, H.-J., Niethammer, B. (2025), Der Weg zum ganzheitlichen Turnaround-Konzept, changement! 9 (2025) 7, S. 40-44
- Simon, H. (2020), Am Gewinn ist noch keine Firma kaputt gegangen, Frankfurt: Campus
- Zacherl, M., Freibichler, W., Beger, N., Christiansen, N. (2022), Change Management Compass 2023, Porsche Consulting

Bestseller mit Basiswissen

Effektives Controlling erfordert Fachwissen und Verhaltenskenntnisse

Mit dem umfassenden, topaktuellen Controlling-Wissen dieses Buches verschaffen Sie sich Sicherheit bei der Steuerung Ihres Unternehmens. Durch die Fokussierung auf die Praxis ist das Buch der ideale Begleiter im Controlleralltag und zeigt Ihnen die Entwicklung zum Business-Partner des Managements auf.

Für die 18. Auflage hat das Autorenteam, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Dr. Klaus Eiselmayer und Dipl.-Oec. Guido Kleinheitpaß, das Standardwerk komplett überarbeitet, das Buch bietet nun auch einen kompletten Werkzeugkasten des Internen Rechnungswesens.

Autoren: Albrecht Deyhle, Klaus Eiselmayer, Guido Kleinheitpaß

ISBN: 978-3-7775-0047-8, Umfang: 352 Seiten; Buch: 49,95 €, eBook: 44,99 €

