



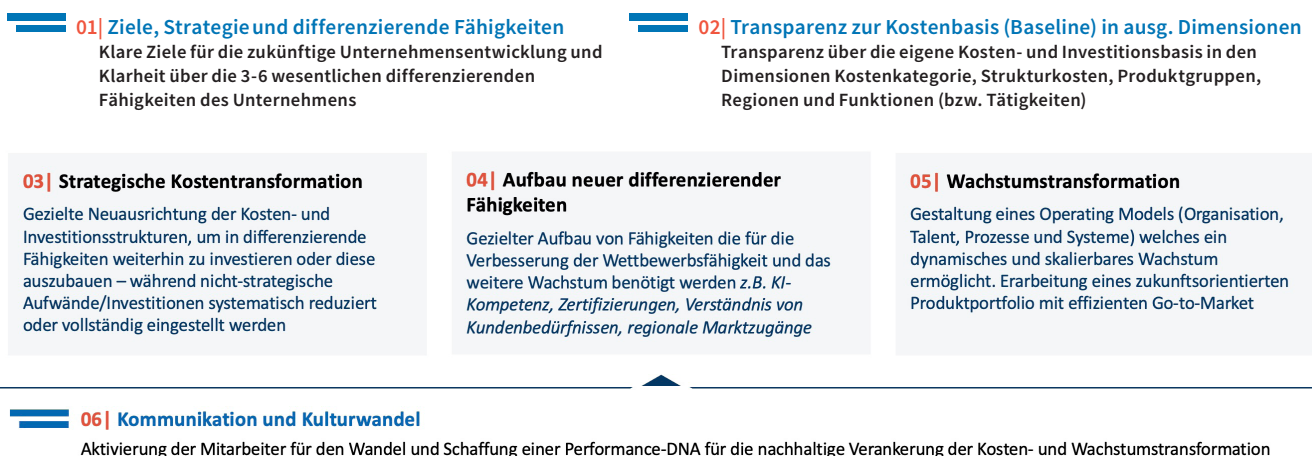
Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und profitables Wachstum durch strategisches Kostenmanagement

Das Thema Kostensenkung gilt häufig als simples Konzept – doch die Komplexität des unternehmerischen Umfelds hat in den letzten Jahren spürbar zugenommen: Es reicht nicht mehr, nur „effizient“ zu wirtschaften oder pauschal jeder Abteilung ein jährliches Einsparziel von 10 % aufzuerlegen. Die im Zuge geopolitischer Herausforderungen und der Inflation steigende operative Kostenbasis wie zum Beispiel Personalkosten, Energieausgaben oder allgemeine Betriebskosten, der zunehmende Wettbewerbsdruck, der wachsende Anspruch der Kunden an Individualisierung sowie der rasante technische Fortschritt erfordern von Unternehmen, ihre historische bzw. bestehende Kostenstruktur nicht nur zu reduzieren, sondern grundlegend neu zu denken.

Der **Cost-2-Growth** Ansatz bietet einen strukturierten Weg, die Kostenbasis (inkl. Investitionen) strategisch zu hinterfragen und neu auszurichten. Er versteht Kosten nicht als reinen Sparfaktor, sondern als gezielten Steuerungsmechanismus, um Ressourcen dort einzusetzen, wo sie die strategische Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Gemeinsam mit unseren Kunden haben wir einen praxisbewährten Ansatz entwickelt, der zwei klare Ziele verfolgt: die strategische Transformation der Kostenbasis zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil umzuwandeln sowie die gezielte Entwicklung und Skalierung von Wachstumsfeldern, welche durch die differenzierenden Fähigkeiten des Unternehmens gestützt werden.

Abbildung 1: Cost-2-Growth Framework



01 | Ziele, Strategie und differenzierende Fähigkeiten

Eine wirksame strategische Steuerung der Kostenbasis setzt eine klar definierte Unternehmensstrategie voraus, die durch quantitative Zielwerte unterlegt ist. Diese Strategie legt fest, welche drei bis sechs Fähigkeiten aus Kundensicht das zentrale Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb darstellen und welche Ressourcen dafür erforderlich sind. Diese differenzierenden Fähigkeiten und Ressourcen bilden das Fundament des Markterfolgs: Sie erklären, warum Kunden sich gezielt für Ihr Unternehmen entscheiden. Verfügt ein Unternehmen noch nicht über alle notwendigen Fähigkeiten, um am Markt Erfolge erzielen zu können oder neue Märkte zu erschließen, ist eine bewusste strategische Entscheidung erforderlich: gezielt in den Auf- oder Ausbau dieser Fähigkeiten sowie in die Markterschließung zu investieren.

02 | Transparenz der Kostenbasis (Baseline)

Um die Kostenstruktur konsequent an der Unternehmensstrategie auszurichten, ist Transparenz über die eigene Kosten- und Investitionsbasis unerlässlich. Ziel ist es, differenzierende Kosten –

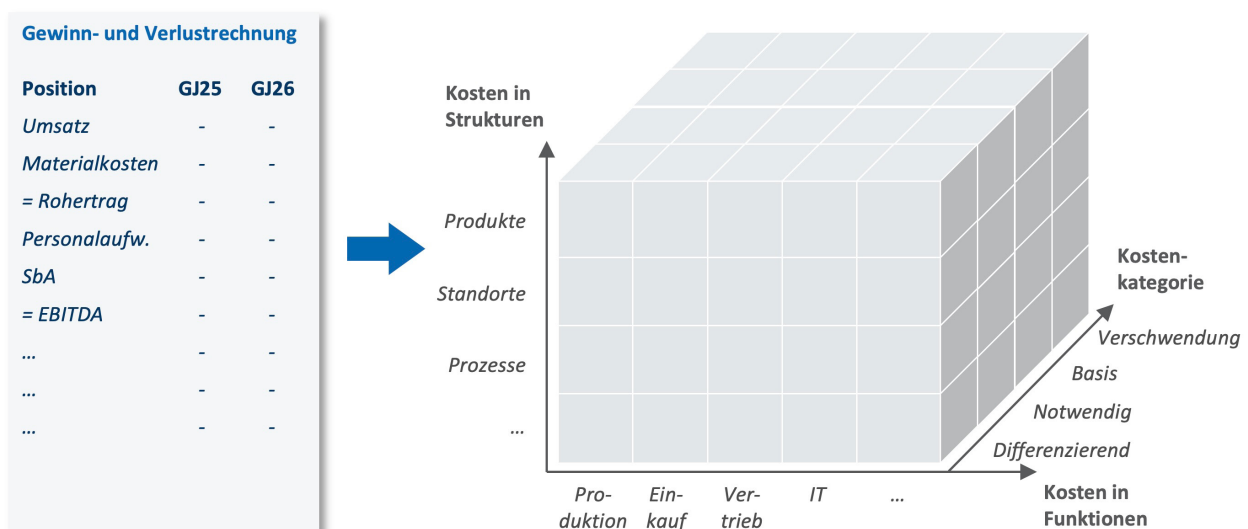
also solche mit direktem Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit – von nicht-wertschöpfenden Ausgaben systematisch zu unterscheiden. Diese Ausgangslage ermöglicht es im Anschluss, die aktuelle Kostenbasis dezidiert zu analysieren und erste Optimierungspotenziale herauszuarbeiten.

03 | Strategische Kostentransformation

Nach der Aufbereitung und Strukturierung der aktuellen Kostenbasis (Baseline) folgen Workshops, in denen gemeinsam Ziele für die Neuausrichtung der Ressourcenbasis definiert werden. Im Mittelpunkt stehen drei Stoßrichtungen: Ausbauen/Erhalten (nur für differenzierende Kosten), Reduzieren und Beenden – mit dem Ziel, sich von nicht-differenzierenden, historisch gewachsenen oder ineffizienten Aufwänden zu lösen und den Fokus auf wertschöpfende, differenzierende und wachstumsorientierte Aktivitäten zu richten.

Im Anschluss wird definiert, in welchen Bereichen Veränderungen erfolgen sollen, welcher finanzielle Zielwert erreicht werden muss und mit welchen Hebeln dieser realisiert werden kann.

Abbildung 2: Beispiel Struktur Kostenbaseline und Dimensionen



Überblick über ausgewählte Hebel zur Anpassung der Kostenbasis

Der Erfolg einer strategischen Kostentransformation hängt maßgeblich von der Auswahl und Kombination der richtigen Hebel ab. Um Struktur und Klarheit in den Transformationsprozess zu bringen, nutzen wir ein dreistufiges Modell entlang der Dimensionen:

Was – Wo – Wie in den jeweiligen Dimensionen (z. B. GuV-Position, Abteilung, Produkt, Organisation):

– WAS | Was ist zu tun, um die Kostenbasis strategisch zu transformieren?

Im Zentrum steht die Frage, welche Kosten einen Beitrag zur Differenzierung und Wertschöpfung leisten. Drei strategische Stoßrichtungen leiten die Entscheidung:

- **Beibehalten/gezielter Ausbau** der Kostenbasis, um differenzierende Fähigkeiten gezielt zu stärken und langfristig abzusichern.
- **Reduzieren** notwendiger, aber nicht differenzierender Aktivitäten auf ein wertschöpfendes bzw notwendiges Niveau.
- **Beenden** nicht wertstiftender Leistungen – z. B. bei Produkten, Kunden, Regionen oder Geschäftseinheiten.

– WO | Auf welchen Ebenen/Dimensionen kann eine Anpassung der Kostenbasis erfolgen?

Die wirksame Transformation der Kostenbasis erfordert Anpassungen auf den richtigen strukturellen Ebenen. Zwei zentrale Dimensionen stehen im Mittelpunkt:

- **Operating Model:** Optimierung der Strukturkosten durch gezielte Gestaltung und Steuerung zentraler Leistungsbereiche – etwa Organisation, Prozesse, Talente oder Standortstrukturen.
- **Produktportfolio:** Analyse und Bereinigung von Kategorien und Angeboten im Produktportfolio mit Blick auf Profitabilität und strategischen Beitrag, um nicht-differenzierende Komplexität zu reduzieren und gezielt in wertstiftende Leistungen zu investieren.

– WIE | Mit welchen Hebeln kann die Kostenbasis konkret angepasst werden?

Konkrete Hebel, welche in der jeweiligen Dimension (z. B. Operating Model oder Produkt) wirken:

- **Outsourcing:** Verlagerung definierter Aktivitäten an externe Partner, z. B. in Produktion, Transport oder F&E, zur Flexibilisierung von Kapazitäten und Fokussierung auf Kernkompetenzen.



- **Organisationsdesign:** Neuordnung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen – etwa zwischen Zentrale, Geschäftseinheiten und Shared Services. Solche Entscheidungen bestimmen, wie stark Aufgaben zentral gebündelt oder dezentral verteilt werden.
- **Digitalisierung:** Bewertung bestehender Prozesse, Kundenkanäle und Partnerinteraktionen mit dem Ziel, manuelle Tätigkeiten zu automatisieren und analoge Abläufe durch digitale Lösungen zu ersetzen.
- **Operationale Exzellenz:** Systematische Identifikation und Eliminierung von Ineffizienzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – mit Fokus auf Standardisierung, kontinuierliche Verbesserung und eine klar leistungsorientierte Unternehmenskultur.
- **Zero-Based Budgeting:** Disziplinierte Planung der Ausgaben auf Basis strategischer Prioritäten statt historischer Budgets – jeder Kostenblock muss regelmäßig neu begründet werden, wodurch Ressourcen gezielter eingesetzt und Budgetverzerrungen vermieden werden.
- **Supply-Chain-Optimierung:** Ganzheitliche Neuausrichtung der Lieferkette durch Segmentierung nach Wertbeitrag, gezieltes Sourcing, stärkere Integration strategischer Lieferanten und verbesserte Risikosteuerung – mit Fokus auf Effizienz, Resilienz und Servicelevel.
- **Portfolio- und Markenmanagement:** Bewertung und Fokussierung auf Produkte, Marken und Services mit klarem Fit zur Strategie und überdurchschnittlicher Performance – um Komplexität zu reduzieren, Investitionen zu bündeln und die Wirkung am Markt zu erhöhen.
- **Produktkosten-Exzellenz:** Kostenreduktion durch funktionsorientiertes Redesign, standardisierte Plattformstrategien, gezielte Spezifikationsvereinfachungen und enge Zusammenarbeit mit Entwicklung, Einkauf und Produktion – mit dem Ziel, Wettbewerbsfähigkeit auf Stückkostenniveau abzusichern.

04 | Aufbau neuer differenzierender Fähigkeiten

Im Rahmen der strategischen Reflexion von Ausgangslage und Zielbild gilt es, systematisch jene Fähigkeiten zu identifizieren, die dem Unternehmen aktuell fehlen, um zukünftige Kundenbedürfnisse zu erfüllen und die strategischen Ziele zu realisieren – etwa der Aufbau einer Softwareplattform, der Eintritt in neue Vertriebskanäle oder notwendige Zertifizierungen.

Der gezielte Auf- und Ausbau dieser differenzierenden Fähigkeiten kann durch Mittel finanziert werden, die im Zuge der strategischen Kostentransformation freigesetzt werden. Unternehmen, die diesen Prozess aktiv steuern, stärken ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und legen den Grundstein zur Realisierung von Wachstumschancen.

05 | Wachstumstransformation

Ein zukunftsfähiges Unternehmen braucht mehr als nur die richtigen Fähigkeiten – es benötigt ein skalierbares Operating Model, das dynamisches und profitables Wachstum strukturell ermöglicht. Ebenso entscheidend sind ein fokussiertes Produkt- und Serviceportfolio sowie eine zielgerichtet gestaltete Wertschöpfungskette. Werden unnötige Komplexitäten reduziert, strategische Prioritäten geschärft und die Ausrichtung konsequent an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet, können diese Elemente vom begrenzenden Engpass zum echten Wachstumstreiber werden.

06 | Kommunikation und Kulturwandel

Der nachhaltige Erfolg einer Kosten- und Wachstumstransformation hängt maßgeblich vom Verhalten der Organisation ab. Entscheidend ist, Mitarbeitende frühzeitig einzubinden, den Wandel klar und nachvollziehbar zu kommunizieren und eine leistungsorientierte Kultur zu verankern.

Eine solche „Performance-DNA“ bildet die Grundlage für eine Verstetigung der angestrebten Veränderung und reduziert die Gefahr, in frühere Routinen zurückzufallen.

Key Takeaways

— Kosten strategisch steuern – statt pauschaler Kürzungen.

Wer langfristig wettbewerbsfähig bleiben will, muss seine Kostenstrukturen regelmäßig strategisch hinterfragen und aktiv steuern, um Ressourcen dort zu allokalieren, wo Sie im aktuellen Marktumfeld die Wettbewerbsposition erhalten bzw. verbessern. Entscheidend ist die klare Verbindung zwischen strategischer Ausrichtung und Ressourceneinsatz (Investitionen/laufende Kosten). Wer zu sehr an den Strukturen der Vergangenheit festhält, riskiert, im Wettbewerb an Dynamik zu verlieren.

— Fokus auf differenzierende Fähigkeiten.

Die Positionierung im Wettbewerb bzw. der Markterfolg eines Unternehmens wird im Kern von wenigen differenzierenden Fähigkeiten bestimmt. Im Laufe der Zeit gibt es häufig ein Auseinanderlaufen von strategischer Ausrichtung und Ressourceneinsatz. Daher ist es wichtig, regelmäßig die Investitionen/Kostenbasis zu reflektieren und diese auf die drei bis sechs differenzierenden Fähigkeiten zu fokussieren. Alle nicht-differenzierenden Aktivitäten sind kritisch zu hinterfragen.

— Wachstum ermöglichen.

Der **Cost-2-Growth** Ansatz verknüpft die strategische Kostentransformation mit der Realisierung von strategischen Wachstumspotenzialen: Schaffung von Freiräumen für Investitionen und Ressourcenaufbau in neue Fähigkeiten, Stärkung der Wettbewerbsposition und Ausrichtung von Organisation, Prozesse und Portfolio auf ein skalierbares Wachstum.



PHILIPP OEMLER

Managing Director
+49692722995488
philipp.oemler@fticonsulting.com

The views expressed herein are those of the author(s) and not necessarily the views of FTI Consulting, Inc., its management, its subsidiaries, its affiliates, or its other professionals. FTI Consulting, Inc., including its subsidiaries and affiliates, is a consulting firm and is not a certified public accounting firm or a law firm.

FTI Consulting is the leading global expert firm for organisations facing crisis and transformation, with more than 8,300 employees in 34 countries and territories. FTI Consulting is dedicated to helping organisations manage change, mitigate risk and resolve disputes: financial, legal, operational, political and regulatory, reputational and transactional. FTI Consulting professionals, located in all major business centres throughout the world, work closely with clients to anticipate, illuminate and overcome complex business challenges and opportunities. © 2025 FTI Consulting, Inc. All rights reserved. [fticonsulting.com](https://www.fticonsulting.com)