

KOSTENMANAGEMENT: KEINE STRATEGIE – ABER OHNE KOSTENMANAGEMENT IST JEDE STRATEGIE WERTLOS

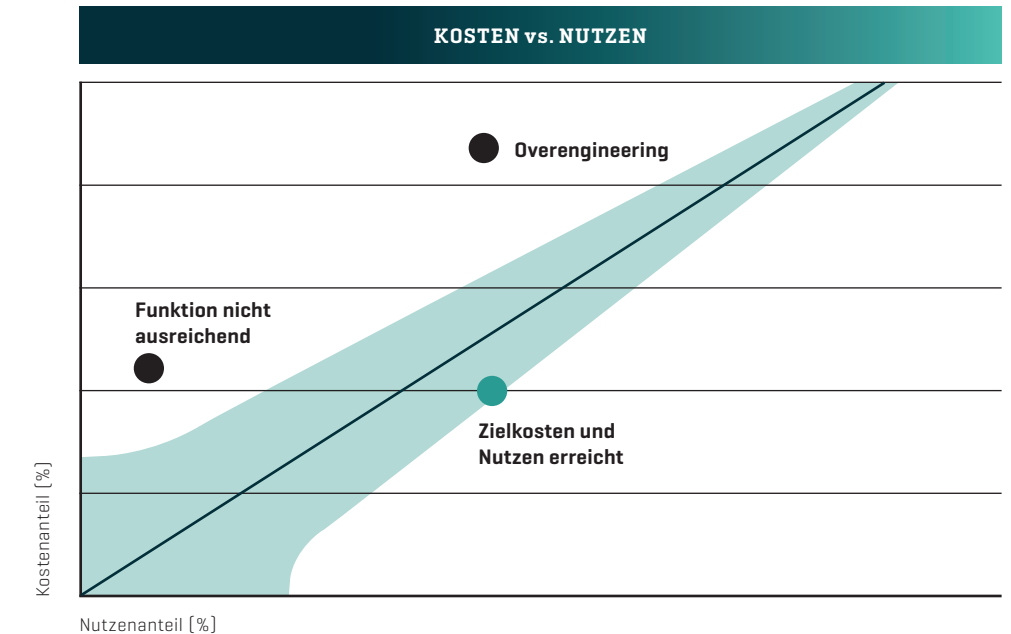
Kostenmanagement heißt auch: Preiswürdigkeit systematisch herstellen. Für viele europäische Unternehmen ist Kostenführerschaft nicht die Differenzierungsstrategie. Trotzdem bleibt Kostenmanagement eine Grundvoraussetzung – ohne belastbare Kostenposition trägt weder Innovation noch Wachstum. Und: Kostenmanagement ist eine Profession. Es lebt von sauberer Methodik, klaren Rollen und einem Takt, der Entscheidungen ermöglicht, statt sie zu vertagen.

UNIV.-PROF. DR. H.C. MULT.
HORST WILDEMANN
TCW Unternehmensberatung

DR. RICARDA
ENGELMEIER
CEO, MMK GmbH

KOSTEN GEGEN NUTZEN – DER PREISWÜRDIGKEITS-KORRIDOR

Der Ausgangspunkt ist einfach, aber verbindlich: Stehen die Kosten im Verhältnis zum Nutzen? In jedem Portfolio gibt es Leistungen, die zu viel kosten für das, was sie dem Kunden bringen – und andere, deren Nutzen unterschätzt wird. Ziel ist ein Korridor der Preiswürdigkeit: Übererfüllung wird zurückgeschnitten, Untererfüllung gezielt aufgewertet.



METHODIK STATT BAUCHGEFÜHL

Gutes Kostenmanagement beginnt nicht beim Rotstift, sondern beim Verstehen von Kundenwert und bei Funktionskosten. Erst wenn beide Seiten transparent sind, lässt sich Wert gestalten, ohne Substanz zu verlieren. In der Praxis hat sich ein Dreiklang bewährt:

- **Conjoint-Analyse** misst Zahlungsbereitschaften für Merkmale und Pakete. Aus Meinungen werden belastbare Nutzenanteile.
- **Funktionskostenanalyse** zerlegt das Produkt in Funktionen und zeigt, wo die Kostentreiber sitzen und wo eine Funktionskostenlücke geschlossen werden muss.
- **Wertgestaltung (Value Engineering)** verbindet beides: Funktionen vereinfachen, integrieren oder weglassen; Materialien, Toleranzen, Fertigungsverfahren und Make-or-Buy prüfen – Nutzen rauf, Verschwendung runter.

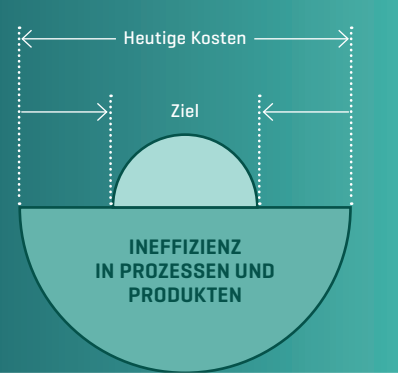
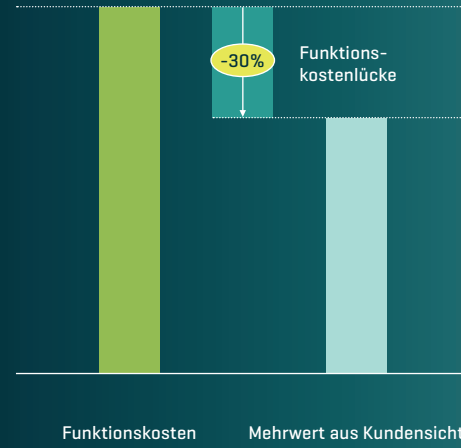
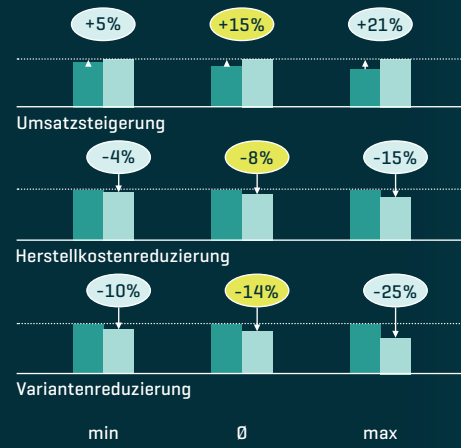
Der unterschätzte Kostentreiber in vielen Häusern ist Varianz. Jede Variante erzeugt Folgekosten in Beschaffung, Lager, Rüstzeiten, Qualitätssicherung, Service und IT. Die Antwort ist effiziente Vielfalt:

- **Baukasten und Plattformen** definieren, Schnittstellen stabilisieren, Optionen entkoppelt andocken.
- **Varianzpegel** je Segment festlegen: Was muss ab Werk? Was kann der Händler? Was wird digital nachgeladen?
- **Zielkosten je Modul** statt globaler Durchschnittsziele – so steuern Teams dort, wo Wirkung entsteht. Das Ergebnis ist nicht »Einheitsware«, sondern gezielt gebündelte Wahlfreiheit bei beherrschbarer Komplexität.

CONJOINT-ANALYSE

FUNKTIONSKOSTENANALYSE

WERTGESTALTUNG



BETRIEBSSYSTEM FÜR KOSTENWAHRHEIT

Methoden wirken nur, wenn sie organisatorisch verankert sind. Dazu gehören:

- **Frühe Verbindlichkeit:** Design-to-Cost schon im Lasten- / Pflichtenheft, »Clear-the-Spec« vor dem ersten Muster.
- **Entscheidungstakt:** Value-Boards mit klaren K.o.-Kriterien; kleine Lose, kurze Lernschleifen, nachvollziehbare Abnahmen.
- **Beschaffung als Partner:** Should-Costing, Clean-Sheet, offene Kalkulationen mit Lieferanten; gemeinsame Produktkliniken statt Preisdrücken im Blindflug.
- **Komplexität bepreisen:** Jede neue Variante trägt ihren Komplexitätsaufschlag – Invest, Vorrat, Prozess.
- **Transparenz:** Zielkosten, Nutzenwirkung und Abweichungen sichtbar machen – pro Funktion, Modul und Markt.

MUT IM KOSTENMANAGEMENT

Mut zeigt sich hier weniger im Kahlschlag als in klaren »Neins«: Nein zu Varianten ohne messbaren Mehrwert. Nein zu Goldrand-Spezifikationen, die Kosten treiben, aber keine Kaufentscheidung auslösen. Gleichzeitig braucht es klare »Jas«: Ja zu Investitionen, die den Kundenwert schneller steigern als die Kosten; ja zu Modulen, die Vielfalt ordnen; ja zu Partnerschaften, die Skaleneffekte heben. So entsteht die Route für Innovation: Heute profitabel liefern – und morgen handlungsfähig bleiben.

FACHLITERATUR ZUM THEMA

Wildemann, H.: Conjoint-Analyse für Investitionsgüter – Leitfaden zur Ermittlung von Markt- und Kundenforderungen, München 2026

Wildemann, H.: Modularisierung 4.0 – Leitfaden zur modularen Gestaltung von Organisation, Produkten, Produktion und Services, München 2026

Wildemann, H.: Produktklinik – Leitfaden zur Produktkostensenkung, München 2026

KEIN SELBSTZWECK – ABER UNVERZICHTBAR

Kostenmanagement ist keine Unternehmensstrategie. Aber ohne Kostenmanagement bleiben auch die besten Strategien wirkungslos. Wer Preiswürdigkeit herstellt, schützt die Freiheit, in Neues zu investieren. Wer Vielfalt diszipliniert modularisiert, beherrscht ihre Komplexität. Und wer Methodik konsequent lebt, macht Kosten zur Gestaltungsgröße, nicht zum Notfallknopf.

2026