



# Kostenmanagement 4.0: Kosten senken, gleichzeitig Wachstum fördern – wie geht das?

## Kostenmanagement

Jetzt handeln, bevor die  
Konjunktur abkühlt

## mmc-Radar

Drei Top-Management-Themen  
der kommenden Monate

## Der Ansatz der mmc AG

Was können wir zum Kosten-  
management beitragen

# Kostenmanagement 4.0: Wachstum und Kostenoptimierung – geht das?

**Jetzt handeln, bevor die Konjunktur abkühlt**

## Kostenmanagement und Wachstum – nur vermeintlich ein Gegensatz?

1

Es gibt eine Zeit des Wachstums, der Gewinne und der Prosperität für alle – und es gibt eine Zeit, den Gürtel enger zu schnallen und Kosten zu senken. So das traditionelle Denken in vielen Unternehmen.

Aber diese Zeiten sind passé – diese Unterscheidung gilt nicht mehr. Zunehmende Globalisierung in unsicheren politischen Zeiten, die fortschreitende Digitalisierung und immer kürzere Zyklen in den einzelnen Branchen führen dazu, dass Kostensenkung und Wachstum sich nicht mehr ausschließen werden und auch nicht ausschließen dürfen.

Jede Chance für mehr Produktivität und Kostenoptimierung muss genutzt werden - und um diese verträglich aufzufangen, idealerweise durch Umsatzsteigerungen kompensiert werden.

Die Vorbereitungszeiten für klassische Kostensenkungsprogramme dauern heute angesichts der schnellen Veränderungen im Unternehmensumfeld eindeutig zu lange.

Kostenmanagement 4.0 heißt Produktivitäts- und Umsatzsteigerung in einem Zug!

## Stagnation oder Abschwung – was kann ich tun?

2

Jeder weiß: Die gute Konjunktur der letzten Jahre wird nicht ewig halten. Wie sieht also eine geeignete Vorbereitung auf Stagnation oder Abschwung aus?

Umsatzeinbrüche in einer Krise können von heute auf morgen bis zu 50 Prozent betragen – das können nur Unternehmen mit einer soliden Kapitalbasis verkraften. Auch bei den heute vorherrschenden kurzen Branchenzyklen gibt es erste Hinweise und spezifische Indikatoren, die genau beobachtet werden müssen. Wer negative Entwicklungen wegen

der guten Großwetterlage ignoriert, handelt fahrlässig – hier ist insbesondere der Vertrieb in der Verantwortung. In Zeiten guter Konjunktur funktionieren alle Prozesse und Strukturen prächtig – aber ist das auch noch so, wenn signifikant Umsatz fehlt? Wie flexibel sind das Unternehmen und seine Prozesse dann?

Und bitte nicht vergessen:

Wenn der Branchenmotor stottert, ist das eine exzellente Chance, trotz Kostenmanagement Marktanteile zu gewinnen – für alle, die gut vorbereitet sind.



## Kostenmanagement, ohne das Vertrauen der Leistungsträger zu verlieren

Kostenmanagement – ein ständiges Thema für jedes Unternehmen. Hier ist nicht nur ein fundiertes Zahlenwerk, sondern auch jede Menge Fingerspitzengefühl gefordert. Erfolgt Kostenmanagement weitestgehend reaktiv, kann dies schnell zu einem Vertrauensverlust in der Organisation führen.

Unternehmen, bei denen eine kontinuierliche Wachsamkeit hinsichtlich der Kosten bereits in der Kultur hinterlegt ist, werden auch in Krisenzeiten weniger Darstellungsprobleme

hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit haben. In regelmäßigen Abständen hinterfragt sich hier die Organisation selbst: Sind meine Prozesse effizient genug? Entspricht meine Kostenstruktur den aktuellen Marktgegebenheiten?

Kann man diese Denkweise kulturell verankern und wird sie im Unternehmen als natürlicher Bestandteil des Arbeitsalltags gelebt, so wird Kostenmanagement nicht mehr als schmerzhaft empfunden.

---

### Top-Management-Themen der kommenden Monate

#### Startup Kultur für Konzerne – geht das?

Schlagworte wie Incubator, Accelerator oder Startups überschwemmen momentan geradezu inflationär die Sprache der Unternehmer und kennzeichnen damit ihr Streben nach dem besten Innovationsmodus.

Insbesondere Konzerne holen sich vermehrt die sogenannte „Startup“-Kultur ins Haus – durch Zukäufe, durch Kooperationen oder auch durch das Etablieren in die eigene Organisation. Sie erhoffen sich, dass dies zum Hinterfragen der „alten Zöpfe“ führt und den wirklichen Innovationen den Weg bereitet.

Konzerne bieten Strukturen, Prozesse und vielseitige Erfahrungen. Startups beinhalten Gründergeist, Mut und Innovationen.

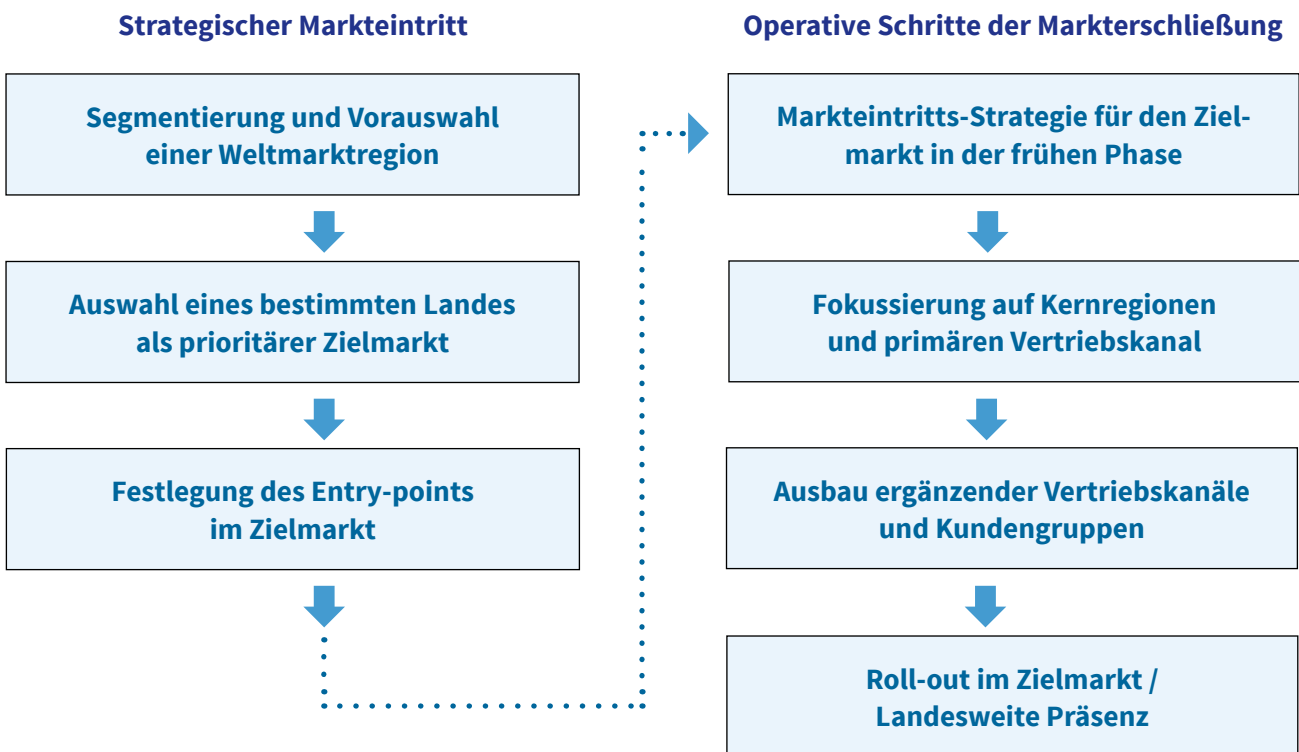
Die Herausforderung besteht darin, eine Symbiose zu schaffen, in der beide Seiten voneinander profitieren, ohne sich gegenseitig einzuschränken. Insbesondere für das Startup-Team sollten daher ausreichend Freiräume geschaffen werden, um die Stärken dieser Kultur erhalten zu können. Sie müssen und dürfen auch nach der Integration die Paradiesvögel im Unternehmen bleiben.

## International Sales Accelerator: Wie gut ist unsere Internationalisierungs-Strategie?

Wachstum ohne Internationalisierung? Fast undenkbar! Die internationale Präsenz vieler Unternehmen ist im frühen Stadium oft das Ergebnis unternehmerischer Intuition und der Nutzung von opportunistisch „günstigen“ Gelegenheiten. Höchste Zeit dann, die weitere Internationalisierung strategisch und operativ auf Performance zu trimmen.

Strategisch heißt: Den nächsten Markteintritt zielsicher angehen; operativ heißt: Den Zielmarkt zügig mit den richtigen Entscheidungen und Maßnahmen erschließen und durchdringen.

Die nachstehende Grafik illustriert die Prüfpunkte nach der Methodik des „International Sales Accelerators“:



Bewerten Sie selbst: Wie belastbar ist, gemessen an den Schritten des „International Sales Accelerators“, Ihre Internationalisierungs-Strategie?

## Top-Management-Themen der kommenden Monate

### Mitbestimmung 4.0: Vertrauensvoller Dialog zwischen Management und Betriebsrat

Digitalisierung, Firmenzusammenschlüsse, agile Unternehmensorganisationen, disruptive Entwicklungen:

Reizworte zur Beschreibung von Managemententscheidungen, die zur Sicherung der Unternehmenszukunft getroffen werden. Reizworte tragen aber oft auch zur Verunsicherung bei, stressen das Vertrauensklima im Unternehmen, bremsen Arbeits- und Entscheidungsprozesse und können Effizienz und Produktivität ernsthaft gefährden.

Weltklasseunternehmen haben bei kritischen Veränderungen und Restrukturierungen gute Erfahrungen mit einem **strukturiert moderierten** offenen Dialog zwischen Management und Arbeitnehmervertretung gemacht.

Dabei wird ein gemeinsames Verständnis erlangt zu Punkten wie:

- **Vision:**  
Welche Beiträge werden von den Unternehmensbereichen, Standorten und Funktionen in Zukunft erwartet?
- **Unternehmensführung:**  
Welche Kompetenzen, Organisationsstrukturen und -prozesse sowie Zuständigkeiten sollen verändert werden?
- **Soziale Auswirkungen:**  
Was bedeuten diese Veränderungen für die Beschäftigten und ihre Arbeitsplätze?
- **Risiken:**  
Wo bestehen Unsicherheiten und Gefahren für das Unternehmen? Was wird diesen Risiken entgegengestellt?

Ein produktiver Dialog mit einer verantwortlichen Arbeitnehmervertretung kann ein enormes Potenzial für eine nachhaltige Unternehmenszukunft darstellen.

Es liegt in der Verantwortung beider Sozialpartner, dieses Potenzial zum Nutzen aller Stakeholder des Unternehmens zu aktivieren.

# Strategie-Umsetzung – ein Engpass? Dafür gibt es Lösungen

Die Partner der mmc AG unterstützen Sie und Ihre Teams in unterschiedlicher Weise. Die folgenden Case Studies illustrieren, in welcher Rolle wir jeweils mit unseren Mandanten zusammenarbeiten:

## Strategieberater

Die Digitalisierung vieler Geschäftsprozesse und Produkte erfordert von einem Kommunikationsdienstleister ein radikales Umdenken. Strategie und Organisation müssen neu ausgerichtet sowie neue Kompetenzen aufgebaut werden, auch um niedrigere Kostenpositionen zu realisieren.

Der mmc-Berater begleitet das Unternehmen sowohl bei der Entwicklung der Strategie als auch bei den wichtigen Umsetzungsthemen.

## Moderator

Die ehemals starke Position eines Elektronik-Herstellers bei europäischen B2B-Kunden wird durch Low-Cost-Anbieter aus dem asiatischen Raum gefährdet. Im Rahmen eines moderierten Strategie-Prozesses wird eine Internationalisierungs-Strategie erarbeitet.

In der Umsetzung werden eine Partnerschaft mit einem asiatischen Low-Cost-Anbieter und damit der Zugang zu OEM-Kunden in China erschlossen.

## Mediator

Im Zuge des Generationswechsels in einem Familienunternehmen der Verlagsbranche kommt es zu Konflikten zwischen den Gesellschaftern.

In einem mediations-analogen Verfahren werden zwischen den Parteien neue Vereinbarungen entwickelt, um die Beziehungen innerhalb des Unternehmens, zwischen den Familienstämmen und zwischen den Gesellschaftern neu zu regeln. Die neue „Verfassung“ bewährt sich.

## Projektmanager

Ein Konsumgüter-Hersteller mit einer bekannten Marke will sein Private-Label-Geschäft verkaufen. Das Projekt beginnt mit der Herauslösung des Private-Label-Geschäfts aus dem Stammhaus. Die Kosten in Produktion, Logistik und Verwaltung werden reduziert, Vertriebsstrategie und -prozesse werden auf Wachstum getrimmt.

Die mmc AG unterstützt den Mandanten bei der Ansprache von Investoren sowie im gesamten Verkaufsprozess.

## Businesscoach

Der neue Geschäftsführer eines Möbelherstellers steht vor der Aufgabe, die Produktion umzustrukturieren. Kapazitätserweiterungen gehen mit Schließungen von bestimmten Fertigungslinien einher. Die Folge: Negative Spannungen auf allen Ebenen beeinträchtigen das Vertrauensklima.

Der Partner der mmc AG begleitet die Geschäftsleitung bei der Kommunikation und Umsetzung der eingeschlagenen Strategie.

## Interim-Manager

Das Führungsteam eines Bauzulieferers erarbeitet mit Unterstützung durch die mmc AG ein neues Strategie-Konzept. Nach einem Wechsel in der Geschäftsleitung wird der mmc-Partner gebeten, die CEO-Position interimistisch einzunehmen. In dieser Zeit wird ein neuer Geschäftsbereich „Systemgeschäft“ eingeführt. Ein Nachfolger für die CEO-Position wird an Bord genommen.



mmc AG  
Schlichterstraße 18  
65185 Wiesbaden  
DEUTSCHLAND

Telefon +49 611 36 009 0

Vorstand:  
Michael Mollenhauer  
Thomas Ring

USt.-Id.Nr. DE221305271  
Registergericht Wiesbaden  
HRB 13419

[www.mmc.ag](http://www.mmc.ag)