
















































# Kosten senken und flexibilisieren

Kurzbeurteilung		Act	Watch	Relax
<b>Einkaufskonditionen</b>	Die Einkaufskosten reduzieren die Wertschöpfung und wirken sich direkt auf die Bottom-Line aus. Die aktuelle Situation am Beschaffungsmarkt bietet kurzfristige Chancen:			
	<input type="checkbox"/> Konkurrenzierende Angebote einholen (Competitive Sourcing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Weitere Bezugsquellen erschliessen, z.B. im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Technische Verbesserungen in Zusammenarbeit mit den Lieferanten realisieren (Ziel: Senkung der Produktkosten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Preferred Supplier Agreements prüfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kapazitätsanpassung</b>	Betriebe mit hohen Fixkosten können auf schwankende Absatzzahlen kurzfristig nur wenig reagieren. Anpassungsmassnahmen sind deshalb frühzeitig vorzunehmen:			
	<input type="checkbox"/> Abteilungen zusammenfassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Produktive Mitarbeiter vielseitiger einsetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Indirekt produktive Stellen abbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Einfache Unterhaltsarbeiten in die produktiven Abteilungen verlagern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Flexible Arbeitszeitenregelung ausbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Kurzarbeit prüfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Temporäre Arbeitsverhältnisse einführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fertigungskosten: Produktanforderungen, Verfahren, Losgrössen, Rüstzeiten</b>	Um die Fertigungskosten zu senken, müssen technische Anforderungen im Fertigungsprozess verändert werden. Ansatzpunkte können zum Beispiel sein:			
	<input type="checkbox"/> Technische Vereinfachungen an den Produkten anstreben (Funktionalitäten, eingesetzte Materialien)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Vielseitigere, einfacher einzurichtende Werkzeuge verwenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Bearbeitungs- und Förderanlagen automatisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Losgrössen optimieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Produktivität auf den Prüfstand stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Make-or-Buy Entscheide</b>	Anspruchsvolle und auslastungskritische Bereiche der Fertigung können zu Partnerfirmen ausgelagert werden wie z.B. einzelne Teile, Komponenten, Baugruppen, Gehäuse oder Schaltschränke. Zu beachten ist dabei vor allem:			
	<input type="checkbox"/> Mindestens vergleichbare Qualität und Kosten realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Belieferung / Versorgung sicherstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Komplexität in den Kernbereichen abbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Kapitalbindung reduzieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Investitionen vermeiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Overheadkosten: Strukturprojekte, interne Funktionen und Leistungen</b>	In einem veränderten Umfeld muss geprüft werden, auf welche Overhead-Leistungen das Unternehmen verzichten kann und welche Kosten damit eingespart werden. Dazu einige Hinweise:			
	<input type="checkbox"/> Vertriebskanäle und Distributionswege straffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Marketingausgaben fokussieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Entwicklungsprojekte konzentrieren und beschleunigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> IT-Effizienz verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Administrative Tätigkeiten vereinfachen und delegieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Shared Service-Konzepte prüfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Vertriebsleistung fördern und Abwicklung vereinfachen

Kurzbeurteilung		Act	Watch	Relax
<b>Produkt- und Leistungsangebot</b>	<p>Spezifische Kundenwünsche, diversifizierte Produkte und umfangreiche Dienstleistungen führen zu komplexen Abläufen. Eine Angebotsstraffung reduziert die Komplexität und setzt Leistungspotenziale frei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nebenprodukte und Zusatzleistungen aufgeben bzw. Preise erhöhen</li> <li>■ Aufwändige, wenig rentable Kundensegmente überprüfen</li> <li>■ Deckungsbeiträge zu effektiven Grenzkosten kalkulieren</li> <li>■ Konzentration auf das Wesentliche in Verkauf und Marketing</li> </ul>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Kundenorientierung, Vertriebsführung und Targeting</b>	<p>Haben Sie alle Absatzpotenziale aus Ihren Markt- und Kundenbeziehungen ausgeschöpft? Prüfen Sie folgende Massnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Account Management stärken</li> <li>■ Neugeschäft-Akquisitionen und Targeting intensivieren</li> <li>■ Pricing optimieren bzw. nachverhandeln</li> <li>■ Leistungen im Kundendienst / Servicegeschäft ausbauen</li> </ul>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Durchlauf- und Responsezeiten</b>	<p>Angebotserstellung und Auftragsabwicklung werden zeitkritischer, weil Kunden den Bestellzeitpunkt hinauszögern. Mit einer schnellen Reaktion können Absatzchancen erhöht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lieferbereitschaftsgrad anpassen</li> <li>■ Elektronische Kommunikation mit den Kunden ausbauen</li> <li>■ Datenbasis für die Angebotserstellung aktualisieren</li> <li>■ Offert-Durchlaufzeit reduzieren</li> <li>■ Zeitgerechte Auftragsabwicklung kontrollieren</li> </ul>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Aufgaben, Kompetenzen und Schnittstellen</b>	<p>Die Aufteilung von Zuständigkeiten über verschiedene Bereiche, Funktionen und Standorte verlangsamt und erschwert die Abwicklung im Tagesgeschäft. Vereinfachungen sind möglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flache Strukturen anstreben</li> <li>■ Operative Stellen mit mehr Kompetenzen ausstatten</li> <li>■ Schlüsselfunktionen entlasten, Nebenaufgaben konzentrieren oder eliminieren</li> <li>■ Nicht technisch begründete Schnittstellen eliminieren</li> <li>■ Notwendige Schnittstellen durch IT unterstützen</li> <li>■ Verfügbarkeit von aktuellen Daten im System verbessern</li> </ul>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Standortstrukturen und logistische Abläufe</b>	<p>Überdimensionierte oder unzweckmässige Lokalitäten verursachen Zeitverzögerungen und Zusatzkosten. Räumliche Verbesserungen können Potenziale freisetzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktivitäten räumlich konzentrieren (Zusammenrücken)</li> <li>■ Notwendigkeit von Aussenstandorten überprüfen</li> <li>■ Logistische Aufgaben zusammenfassen</li> <li>■ Engpässe mit einfachen technischen Mitteln beseitigen</li> <li>■ Ordnung im Betrieb verbessern</li> </ul>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Outsourcing</b>	<p>Betriebe mit grosser Fertigungstiefe sind anfällig auf Absatzschwankungen und haben Mühe, eine ausreichende Auslastung sicherzustellen. Zulieferer haben diesbezüglich bessere Voraussetzungen und könnten sich als Partner eignen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkte standardisieren und modularisieren</li> <li>■ Aktivitäten ohne eigene Kernkompetenz auslagern</li> <li>■ Zulieferbeziehungen zu Partnerschaften ausbauen</li> </ul>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

# Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten

Kurzbeurteilung		Act	Watch	Relax
<b>Produktivität und Wertschöpfung</b>	<p>Rückläufige Umsätze führen zu Produktivitäts- und Wertschöpfungseinbußen sowie tendenziell abnehmender Mitarbeiterleistung. Diese Tendenz muss frühzeitig korrigiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Natürliche Fluktuation für Personalabbau nutzen</li> <li>■ Selektions- und Qualifikationskriterien anpassen</li> <li>■ Ziel- und Leistungsvereinbarungen umsetzen</li> <li>■ Leistungsorientiertes Umfeld schaffen</li> </ul>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Leistungsträger, Kernkompetenzen</b>	<p>In schwierigen Situationen müssen die Qualifikation und Motivation der Schlüsselmitarbeiter gefördert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teamarbeit und Erfahrungsaustausch fördern</li> <li>■ Selbständigkeit und Eigenverantwortung stärken</li> <li>■ Aufgaben und Kompetenzen erweitern</li> <li>■ Administrative Belastungen abbauen</li> <li>■ Ausbildungs- und Förderprogramme intensivieren</li> <li>■ Mitarbeiterbindung durch Sondermassnahmen stärken</li> </ul>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Personalkosten</b>	<p>Die Personalkosten müssen einer rückläufigen Ertragsentwicklung rechtzeitig angepasst werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überzeit- und Sonderzahlungen vermeiden</li> <li>■ Spesenregelungen straffen</li> <li>■ Vorübergehend Löhne einfrieren oder senken (mit Besserungszusage)</li> <li>■ Beiträge an Sozialversicherungen überprüfen</li> <li>■ Personaladministration vereinfachen oder auslagern</li> </ul>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Transformationsmanagement</b>	<p>Krisensituationen können als Chance für notwendige Veränderungen genutzt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktiv und transparent informieren</li> <li>■ Führungsgrundsätze anpassen</li> <li>■ Stärken der Organisation und des Teams hervorheben</li> <li>■ Neue Beziehungsnetze aufbauen</li> </ul>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>