

16 Aktionen zur Kostensenkung

Mit 172 spezifischen Maßnahmen zur sofortigen Umsetzung



“Wer Kosten senkt, steigert den Ertrag. Wer dann auch noch Verschwendung reduziert, verbessert die Ertragskraft.”

Kostensenkung gehört zur Pflicht der Geschäftsführung. Wer diese Kosten nachhaltig senkt und Verschwendung reduziert, steigert damit auch die Erfolgspotenziale. Schließlich erhöhen bessere Qualität, raschere Lieferzeit und niedrigere Preise die Nachfrage.

Zur Unterstützung der nachhaltigen Kostensenkung hat Lean Experts Group diese 16 Aktionen zur Kostensenkung zusammengestellt. Damit Sie rasch zum Ziel kommen: Mehr Ertrag durch weniger Kosten. Plus: Mehr Ertragskraft durch weniger Verschwendung.

“Die Kunst der Führung besteht darin, dem Notwendigen voraus zu sein und daraus einen strategischen Vorteil zu entwickeln.”



Liste der Kostensenkungs-Maßnahmen

Achtung!

Bevor Sie losstarten eine Warnung, um Ihnen Mühe und Kosten zu sparen. Natürlich gibt es viele Aktionen, die ein “Ah, kenn ich schon”-Gefühl hervorrufen.

Aber genau so, wie mit den Fitness-Regeln, die wir alle kennen und täglich beherzigen, so ist auch diese Liste nur so gut wie deren Umsetzung.

Daher drucken Sie sich die Liste aus und schreiben Sie neben jeder Maßnahme, wann Sie damit beginnen und wen Sie damit betrauen.

Sehen Sie diese Liste als Ihren eigenen “Unternehmens-Fitnessplan.”



***Die besten Karten
sind in Ihrer Hand!***

Primär Finanz-Maßnahmen:

- F1: Cash Flow stabilisieren
- F2: Kapitalbedarf senken
- F3: Kapitalkosten reduzieren
- F4: Forderungen & Verbindlichkeiten ordnen
- F5: Risiken aktiv managen
- F6: Budgetierung & Controlling verbessern
- F7: Steuern optimieren

Primär Prozess-Maßnahmen:

- P1: Deckungsbeiträge verbessern
- P2: Bestände reduzieren
- P3: Herstellkosten optimieren
- P4: Einkauf rationalisieren
- P5: Break-Even Betriebsgröße anpassen
- P6: Durchlaufzeit beschleunigen
- P7: Lohnkosten optimieren
- P8: Verschwendungen eliminieren
- P9: Wertschöpfung steigern

F1: Cash Flow stabilisieren



“Geld allein macht nicht unglücklich!”

Peter Falk (Columbo)

Problem

Zuviel Cash fließt aus dem Unternehmen, während die Geldeingänge zu gering sind. Ursachen sind zu wenig Verkauf, zu hohe Einkaufsmengen, zu lange Zahlungszyklen, zu geringe Liquidität oder übermäßige Investitionen. Dahinter stehen oft Prozessprobleme (siehe unten), aber auch zu dürftiges Management der Cash Flow - Bewegungen.

Es besteht die Gefahr der Illiquidität mit drastischen Konsequenzen. Aber selbst bei nur unregelmäßigem Management der Cash Flows werden Kreditgeber nervös und die erforderlichen Zinsraten steigen.

Lösung

- Managen Sie eine tägliche Übersicht aller Cash-Bewegungen im Detail
- Verstehen Sie den Cash-Flow-Zyklus des Geschäfts und sorgen Sie rechtzeitig für “Luft”
- Erstellen Sie monatliche Budgets mit konkreten Zahlen um handlungsfähig zu bleiben
- Monitoren Sie die Cashflows durch Liquiditäts- und Einnahmen/Ausgabenberichte
- Berechnen Sie täglich Cash-Ratios um die Risiken immer zu beobachten
- Kaufen Sie nur jene Mengen, die für konkrete Order gebraucht wird
- Mieten statt kaufen, sowie Sell-and-Leaseback Arrangements
- Erweitern Sie die Kreditlinien und die Lieferanten-Kredite, zahlen Sie später wo möglich
- Liefern Sie wenn möglich nur auf Vorkassa und verstärken Sie das Mahnwesen
- Reduzieren Sie den Preis um rascher zu verkaufen und Cash zu generieren
- Verkaufen Sie Vermögensgüter und alle nicht notwendigen Aktiva
- Sprechen Sie mit den Eigentümern über zusätzliches Eigenkapital



F2: Kapitalbedarf senken

***“Wenn du den Wert des Geldes kennenlernen willst,
versuche, dir welches zu leihen.”***

Benjamin Franklin

Problem

Durch Überinvestition und zu hohe Bestände, Halbfertigwaren und Fertiglager werden zu hohe Kapitalmengen gebunden. Nicht nur werden hohe Zinsen fällig, auch die Handlingkosten, Verlust, Abschreibungen und andere Sekundärkosten “fressen” am Ertrag.

Das Versäumnis übermäßige Kapitalbindungen abzubauen führt dazu, dass teurer Cash gebunden wird und den Ertrag, die Kapitalproduktivität und die Überlebensfähigkeit verschlechtern.

Lösung

- Reduzieren Sie die Durchlaufzeiten auf das Minimum
- Führen Sie eine Just-in-Time Logistik auf Basis einer Fließfertigung ein
- Produzieren Sie nicht mehr nach Prognosen sondern nach konkreten Kundenorders
- Kaufen Sie nur Vorrat in den Mengen ein, die für konkrete Kundenaufträge erforderlich sind
- Verringern Sie den Raumbedarf durch Zell-Layout und vermieten Sie die freien Flächen
- Konzentrieren Sie sich auf die Kernkompetenzen und outsourcen Sie marginale Bereiche
- Verzichten Sie auf teure, überdimensionierte Maschinen und suchen Sie einfache Lösungen
- Kaufen Sie Leistungen zu statt in teure, unterausgelastete Maschinen zu investieren
- Verringern Sie den Bürobedarf durch besseres Layout und Förderung von Home-Offices
- Hinterfragen Sie alle Vermögenswerte auf die tatsächliche Nutzung, verkaufen oder vermieten Sie was wenig oder nicht genutzt wird

F3: Kapitalkosten reduzieren



“Ein Bankier ist ein Mensch, der seinen Schirm verleiht, wenn die Sonne scheint, und ihn sofort zurückhaben will, wenn es zu regnen beginnt.”

Mark Twain

Problem

Die Zinsen für Kredite und Verbindlichkeiten verbrauchen einen großen Anteil am Erlös. Diese Kosten sind zwar unvermeidlich, müssen aber mit großer Sorgfalt gemanagt werden, da hier enorme Unterschiede in den Aufwendungen möglich sind.

Obwohl diese Kosten aufgrund finanzieller Verpflichtungen entstehen, ist die Basis das soziale Vertrauen das Gläubiger und Kreditoren in Ihr Unternehmen setzen. Daher sind auch nicht-finanzielle “Signale” entscheidend für den Erfolg dieser Kostensenkung.

Lösung

- Versuchen Sie, soweit möglich, langfristige Finanzierungen für kurzfristige zu erhalten
- Berechnen Sie für jede Investition den Return on Investment (ROI) mit angemessenem Zins
- Bringen Sie die Kapitalstruktur in Ordnung, insbes. Verhältnis Eigen-/Fremdkapital
- Managen Sie Kontokorrentkredite vorausschauend und als wirkliche Notfallkredite
- Zahlen Sie mit Skonto, da Sie hier meist die besten Kreditbedingungen erhalten
- Verhandeln Sie immer Rabatte und andere Vorteile, um Zinsvorteile auszunutzen
- Fordern Sie Kundenanzahlungen, die für Sie zinslose Darlehen darstellen
- Erarbeiten Sie sich alternative Finanzierungsquellen (Banken, Lieferanten, Eigenkapitalgeber, etc.), mit denen Sie über die Zinskosten verhandeln können
- Überprüfen Sie die Gesellschaftsform regelmäßig nach Steuer- u. Finanzgesichtspunkten
- Sorgen Sie bei Zeiten für entsprechenden Eigenkapitalanteil, um Ausfälle zu überleben
- Verhandeln Sie, um Sicherheiten, Haftungen und Verpfändungen zu vermeiden
- Verhalten Sie sich immer als sorgfältiger Kaufmann, der das in ihn gesteckte Vertrauen (Kredit) verdient

F4: Forderungen & Verbindlichkeiten ordnen

“Die Basis einer gesunden Ordnung ist ein großer Papierkorb.”

Kurt Tucholsky



Problem

“Niedrig einkaufen und hoch verkaufen,” so lautet eine Geschäftsdevise. Tatsächlich muss der Ertrag dazwischen liegen. Daher sind diese Cash-Prozesse von höchster Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens. Nur wer Zukäufe von hoher Qualität und Werthaftigkeit zu marktfähigen Preisen sicher stellt, hat die Chance, von seinen Kunden Aufträge zu erhalten, die gutes (profitables) Geld bringen.

Je rascher, zuverlässiger und qualitativer die Order- and Cash-Prozesse erledigt werden, desto mehr Wert kann dazwischen - im Kerngeschäft - geschaffen werden.

Lösung

- Behandeln Sie Kunden und Lieferanten immer als Partner, ganz gleich was passiert
- Senken Sie verspätete Zahlungen & Forderungen durch fehlerfreie, effektive Lieferungs- & Rechnungsabläufe
- Verbessern Sie die Bonität der Aufträge durch Vorprüfung bzw. Vorauskassa
- Betreiben Sie ein freundliches, effektives und kluges Mahnwesen
- Beobachten Sie Ihr eigenes Kreditrating und sorgen Sie für gute “Noten”
- Zahlen Sie alle Rechnungen wie vereinbart, übersehen Sie keine Verpflichtungen
- Arbeiten Sie mit Ihren Hauptlieferanten daran, gemeinsam Kostenvorteile zu lukrieren
- Akzeptieren Sie keine Preiserhöhungen der Lieferanten ohne Prozessverbesserung
- Verschaffen Sie sich Zugang zu alternative Einkaufsquellen oder besseren Lösungen
- Optimieren Sie die gesamten Kosten über die gesamte Supply Chain für den Endkunden
- Kaufen Sie nicht nach niedrigsten Preis, sondern nach geringsten Gesamtkosten



F5: Risiken aktiv managen

“Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie einmal war”

Yogi Berra

Problem

Geschäfte machen heißt Risiken eingehen, aber die richtigen und nicht zu viele. Risiken sind ungewisse zukünftige Ereignisse, die einen negativen Effekt auf das Unternehmen haben. Nachdem diese nicht vermieden werden sollen, müssen sie aktiv gemanagt werden.

Leider fehlt es oft am Risikobewusstsein bis es zu spät ist. Oder, Risiken mit geringer Wahrscheinlichkeit aber mit hohem Impact werden falsch eingeschätzt. Treten sie ein, dann werden sie zu spät erkannt und erforderliche Maßnahmen falsch, schwach oder gar nicht gesetzt. Hier ein paar Maßnahmen zur aktiven Begegnung von Risiken.

Lösung

- Listen Sie Ihre Risiken auf (finanzielle, operationelle, legale, etc.) und monitoren Sie diese
- Diversifizieren Sie Ihr Kundenportfolio, damit der Ausfall eines Kunden, einer Branche oder einer Region nicht Ihr Geschäft vernichtet
- Vermeiden Sie katastrophale Verluste durch Redundanzen bei den Führungskräften, bei den Daten (Backup), bei den kritischen Lieferanten, bei wichtigen Prozessen
- Machen Sie besser viele kleinen Verbesserungen als auf den “großen Wurf” zu hoffen
- Sorgen Sie für Kontrollen gegen Betrug, Diebstahl und Verluste aus Schlamperei
- Verhindern Sie Fremdwährungsverluste durch Kurssicherung, aber keine Spekulation damit
- Sorgen Sie für Sicherheit u. die Einhaltung aller rechtlichen und gesundheitl. Vorschriften
- Verhindern Sie Überraschungen durch offene, direkte Kommunikation mit allen Bereichen
- Belohnen Sie die Meldung von Fehlern und den offenen Umgang mit Problemen
- Verfolgen Sie kritische Kennzahlen täglich (Liquidität, Sicherheit, Leads, Bestände, etc.)

F6: Budgetierung & Controlling verbessern



“Bis ein Commitment gemacht wird, gibt es nur Versprechungen und Hoffnungen... aber keine Pläne.”

Peter Drucker

Problem

Viele Firmen haben Kostensenkungsprogramme und Rationalisierungen umgesetzt. Eine einmalige Aktion hat aber meist wenig nachhaltige Wirkung. Im Gegenteil, zu kurzfristige “Rasenmäher“-Kürzungen verursachen langfristige höhere Gemeinkosten.

Die Herausforderung besteht darin, die Vielzahl an Daten und Entscheidungen systematisch und durchgängig zu organisieren. Erst dann können die richtigen Prioritäten für Kürzungen erkannt, nach akzeptierten Kriterien abgewogen und gemeinsam umgesetzt werden.

Lösung

- Setzen Sie für jeden Bereich konkrete Ziele mit Budgets und kontrollieren Sie sie regelmäßig
- Delegieren Sie die Budget-Verantwortung und verlangen Sie Maßnahmen bei Budget-Abweichungen
- Vermeiden Sie Prognosen und bauen Sie auf rasche und flexible Lieferfähigkeit (Lean Management)
- Sorgen Sie für ein funktionierendes Controlling IT-System und fähige u. ausreichend Mitarbeiter
- Erarbeiten Sie unternehmensweite Standards wie finanzielle Transaktionen bewertet, dokumentiert und geprüft werden, und prüfen Sie deren Einhaltung (Lean Accounting)
- Verhandeln Sie mit den Mitarbeitern und deren Vertreter für branchengemäße Entgelte
- Analysieren Sie regelmäßig Verkaufsabweichungen (Preis, DB, Mengen) und entwickeln Sie Gegenmaßnahmen
- Hinterfragen Sie Fixkosten und deren Beitrag zum Erfolg (Zero-based Budgeting)
- Führen Sie Fließfertigung ein und eliminieren Sie alle Kosten ohne Wertschöpfung (ABC-Costing)
- Widerstehen Sie der Versuchung, Kosten ohne Rücksicht auf deren Mehrwert zu kürzen
- Kürzen Sie Reisekosten durch Einsatz von Videokonferenzen und andere virtuelle Kooperation

F7: Steuern optimieren



“Diejenigen Ausreden, in denen gesagt wird, warum die AG keine Steuern bezahlen kann, werden in einer sogenannten Bilanz zusammengestellt.”

Kurt Tucholsky

Problem

“Steuern und der Tod sind jedem sicher,” lautet ein allzu wahrer Spruch. Allerdings, Steuern verursachen unnötige Kosten in der Administration und durch unkluge Planung.

Die anteiligen Arbeitskosten für Steuerangelegenheiten sind eine zusätzliche Belastung, die so gering wie möglich zu halten sind. Andererseits können, insbesondere bei international agierenden Unternehmen, durch vorteilhafte Steuerstrategien hohe Geldsummen gespart werden. Weiters werden durch sorgfältige Steuerplanung strafrechtliche Versäumnisse u. teure Strafen vermieden.

Lösung

- Vereinfachen und verbessern Sie die steuerbezogenen Administrationsabläufe
- Bestehen Sie auf korrekte und präzise Dokumentation aller finanziellen Transaktionen
- Besuchen Sie steuerbezogene Schulungen um dem Steuerberater fordern zu können
- Monitoren Sie Spesen, Firmenautos, Geschenke, etc. um Verfehlungen hintan zu halten
- Investieren Sie in einen exzellenten Steuerberater und verlangen Sie bessere Lösungen
- Überprüfen Sie Ihre Gesellschaftsformen auf deren Eignung zur Steuerschonung
- Nutzen Sie Steueroasen und andere legale Formen der Steuervermeidung
- Outsourcen Sie die gesamten Steuerangelegenheiten und verlangen Sie top Leistung
- Prüfen Sie große Investitionen vor Abschluss auf deren steuerlichen Auswirkungen
- Vermeiden Sie Doppelbesteuerungen durch rechtzeitige Dokumentation und Kommunikation mit den jeweiligen Steuerverwaltungen

P1: Deckungsbeiträge verbessern



“Erfahrung heißt gar nichts. Man kann seine Sache auch 35 Jahre schlecht machen.”

Kurt Tucholsky

Problem

Deckungsbeiträge sind die Luft zum Atmen für Unternehmen. Trotzdem ersticken viele Firmen an einem Zuviel an Kosten, die die Erträge unter Wasser ziehen. Einerseits werden DBs nicht annähernd genau genug beobachtet, andererseits gibt es scheinbar gute Gründe, an überholten Leistungen, Verlustkunden oder schlechten Geschäften zu hängen.

Oft werden Produkte bis zum Ende ihres Lebenszyklus gemolken, ohne dem Kunden rechtzeitig eine Neuentwicklung mit höherem Wert zu bieten. Auch ist ein zu langes Festhalten an verlustreichen Geschäftsfeldern zu beobachten.

Lösung

- Verbessern oder eliminieren Sie Produkte/Services mit negativen Deckungsbeiträgen (DB)
- Verhandeln Sie mit DB-negativen Kunden oder finden Sie andere Lösungen ohne Minus
- Investieren Sie in den Relaunch oder in der Innovation von Neuprodukten - rechtzeitig
- Reduzieren Sie die Produktionskosten durch Lean Management, um DB zu sichern
- Kaufen Sie den Mitbewerber auf, der unter den Kosten verkauft, ev. nach dessen Insolvenz
- Bekennen Sie Farbe und schließen Sie endlich schon lange unprofitable Geschäftsfelder
- Investieren Sie in Qualitätsverbesserung zur Steigerung des Kundenbedarfs
- Bauen Sie eine Marke auf, um Kunden von der Güte Ihrer Leistung zu überzeugen
- Schaffen Sie Mehrwert durch ein Bundling Ihrer Produkte mit Komplementärleistungen
- Verrechnen Sie Zusatz- und Serviceleistungen extra, um den DB zu verbessern
- Bieten Sie nicht unter Ihren Gesamtkosten bzw. im Krisenfall unter den variablen Kosten
- Zügeln Sie das Marketing u. F&E, um nicht zuviele Funktionen ohne Wert anzubieten

P2: Bestände reduzieren

“Nicht Arbeit, nicht Kapital, nicht Land und Rohstoffe sind die Produktionsfaktoren, die heute in unserer Gesellschaft zählen, sondern das Wissen der Mitarbeiter in den Unternehmen.”

Peter Drucker



Problem

Bestände steigern nicht nur die Kapitalbindung und Kapazitäten, sondern sind der Ausgangspunkt einer Reihe zusätzlicher Verschwendungen: mehr Raum, zusätzliches Handling, Obsoleszenz, Beschädigung, Fehler, Entwendung, Umbau, Verwirrung, etc.

Bestände existieren nicht nur in der physischen Fertigung, sondern auch im Vertrieb (unerledigte Verkaufschancen) und im Büro (Aktenberge). Einerseits sollen genug Materialien in der richtigen Qualität und Menge bereit stehen, andererseits sind Kosten strikt zu überwachen.

Lösung

- Messen Sie den Lagerumschlag und machen Sie einen Branchenvergleich
- Implementieren Sie Kanban, Just in Time (JIT) und andere Pull-Systeme, damit nur jene Mengen geordert werden, in der Qualität & zu dem Zeitpunkt, wo der Kunden kaufen will
- Ordern Sie nicht nach Prognosen auf Basis des Lagersystems (MRP), sondern nur nach konkreten Auftrag
- Ordern Sie öfter in kleineren, aber bedarfs-bezogenen Mengen
- Eliminieren Sie Anreize zu Quartalsende, die Bestände künstlich auf- und abbaut
- Hinterfragen Sie das Design der Leistungen, um Material und Arbeit einzusparen
- Reduzieren Sie die Durchlaufzeit durch Eliminierung der Zwischenlager von Halbfertigwaren
- Verkleinern Sie die Lagerräume und lassen Sie keine nicht-geordnete Bestände mehr zu
- Halten Sie die Lageraufzeichnungen einfach und aktuell um Abweichungen sofort zu sehen
- Nutzen Sie Bestände immer nur als letzte Möglichkeit um Lieferfähigkeit zu gewährleisten
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter in Lean Management und halten Sie sie an, mehr Verbesserungen umzusetzen

P3: Herstellkosten optimieren



“Du kannst immer besser werden.”

Tiger Woods

Problem

Die eigentliche Wertschöpfung wird in der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen kreiert. Leider sind diese Prozesse mit einer Reihe von nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten behaftet. Diese Verschwendungen machen häufig bis zu 50% der Herstellkosten aus.

Die Herausforderung besteht zuerst darin, diese Verschwendungen zu erkennen. Danach müssen die Betroffenen an der systematischen Eliminierung arbeiten und die Prozesse immer weiter verbessern. Dazu ist eine starke Führung notwendig, die klare Einsparungen vorgibt und diese unterstützend aber dringlich vorantreibt.

Lösung

- Stabilisieren Sie die Herstellprozesse als Basis für kontinuierliche Verbesserungen
- Sorgen Sie für ordentliche, saubere und sichere Arbeitsplatzorganisation (5S)
- Reduzieren Sie die Durchlaufzeiten durch ständige Verbesserung der Prozesse
- Etablieren Sie interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen
- Führen Sie mit bedarfsbezogener Flussfertigung (One-Piece-Flow) ein
- Verkürzen Sie die Rüstzeiten von Stunden auf unter 10 Minuten (SMED)
- Reorganisieren Sie das Produktionslayout um Zellfertigung einzuführen
- Nutzen Sie die Methoden des “Poke Yoka” um Fehlerraten weiter zu reduzieren
- Geben Sie das Ziel einer 10%-igen Produktivitätssteigerung jedes Jahr aus
- Sorgen Sie für hohe Maschinenverfügbarkeit durch Total Predictive Maintenance
- Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter vor Ort in den Verbesserungen u. den Entscheidungen
- Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter darin, Prozesse immer besser u. kostengünstiger zu lösen

P4: Einkauf rationalisieren

„Einen Zyniker erkennt man daran, daß er von jedem Ding den Preis, aber von keinem den Wert kennt.“

Oscar Wilde



Problem

Auf den Einkauf prasseln die unterschiedlichsten Erwartungen ein, geht es ja nicht allein um den niedrigsten Preis, sondern um eine ganzheitliche Unterstützung der Hauptprozesse. Diesen oft widersprüchlichen Ansprüchen gerecht zu werden und dabei noch Kosten zu senken überfordert häufig die Möglichkeiten der Einkaufsabteilung.

Um dennoch die Wertschöpfung zu optimieren muss der Einkauf diese unterschiedlichen Anforderungen optimal balancieren. Und, gerade mit einer durchgängigen (internen) Kundenorientierung spielt der Einkauf eine hoch wertschöpfende Rolle im Unternehmen.

Lösung

- Für die wichtigsten 20% der Einkäufe wählen Sie wenige Lieferanten als Partner, um gemeinsam an Verbesserungen & Kostensenkung zu arbeiten
- Recherchieren Sie global die Einkaufsmärkte und sorgen Sie für günstige Einkaufspreise
- Organisieren Sie Lieferungen nach konkreten Bedarf, nicht nach Lieferantenbedingungen
- Berechnen und kaufen Sie nach den optimalen wirtschaftlichen Gesamtkosten und nicht nach dem niedrigsten Preis
- Binden Sie den Einkauf & die Lieferanten bei Neuentwicklungen vorweg mit ein
- Organisieren Sie die Logistik nach Gesamtkosten und Bedarf, nicht nach Einzellieferkosten
- Integrieren Sie die Transportservices mit den spezifischen Anforderungen der Produktion
- Unterstützen Sie die Ziele der Produktion durch kompetente Einkäufer und flexible Abläufe
- Vereinfachen Sie die Bestellung von Materialien durch online Datenbankanbindung
- Erstellen Sie einfache, klare Einkaufsprozesse und dokumentieren Sie diese in einem zuverlässigen IT-System

P5: Break-Even Betriebsgröße anpassen



“Schmerz ist temporär. Aufgeben dauert für immer.”

Lace Armstrong

Problem

Im globalen Wettbewerb kann ein Unternehmen nur durch die richtige Kombination von Kernkompetenzen nachhaltig überleben. Fällt die Betriebsgröße zu gering aus, oder werden zu viele verschiedene Geschäftsfelder verfolgt, kann das Überleben gefährdet sein.

In vielen Märkten gibt es nur einen oder zwei Große und wenige Kleine, die zusammen den Markt vollständig bedienen. Die erforderlichen Investitionen, der Verlauf der variablen Kosten und die Segmentierung des Kundenbedarfs stecken die Grenzen für die Anzahl und Größe der Wettbewerber ab.

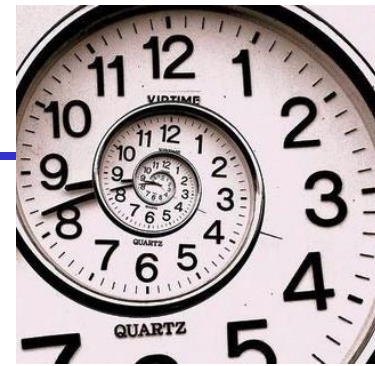
Lösung

- Identifizieren Sie die erforderlichen Fixkosten-Investitionen um zur nächsten Stufe aufzusteigen
- Berechnen Sie den Verlauf der Gewinnkurven in Abhängigkeit von den Kosten
- Finden Sie Wege die Kosten zu senken, um schneller die Break-Even Schwelle zu erreichen
- Identifizieren Sie attraktive Kundensegmente mit konkreten Zahlen, die die Basis für Ihr Wachstum bieten
- Kaufen Sie Marktanteile bzw. investieren Sie, wenn Sie zu den Großen gehören
- Spezialisieren Sie die Geschäftsfelder, wo Sie zu den Kleinen gehören
- Desinvestieren Sie jene Geschäftsfelder, wo Sie zu geringe Kapazität / Marktmacht besitzen
- Schaffen Sie “Blue Oceans” - neue, wettbewerbsfreie Geschäftsfelder wo Sie die Regeln machen

P6: Durchlaufzeit beschleunigen

„Ist die Zeit das Kostbarste unter allem, so ist Zeitverschwendung die allergrößte Verschwendung.“

Ben Franklin



Problem

"Was wir tun ist die Zeitdauer anzusehen, vom Moment wenn der Kunde uns einen Auftrag gibt, bis zum Punkt wo wir das Cash kassieren. Und, wir reduzieren diese Zeit indem wir alle nicht-wertschöpfenden Aktivitäten beseitigen." (Taiichi Ohno, Toyota).

Der Vater von Lean Management hat mit diesem einfachen Prinzip die Produktionsindustrie revolutioniert. Je weniger Zeit, desto größer muss die eingebaute Qualität, desto geringer dürfen die Probleme und desto effektiver müssen die wertschöpfenden Aktivitäten sein.

Lösung

- Messen Sie die Zeit von Kundenauftrag bis Eingang der Zahlung
- Setzen Sie ein Ziel, die Durchlaufzeit um 80% zu reduzieren, bestehen Sie darauf
- Führen Sie eine Auftrags-Checkliste ein, um Verzögerungen wegen unvollständiger Aufträge zu vermeiden
- Optimieren Sie jeden Prozess der Auftragsabwicklung vom Kundenorder bis zum Kassaeingang
- Planen und terminisieren Sie die Aufträge nach Kundenbedarf und Deckungsbeitrag, am besten als bedarfsbezogene Fließfertigung
- Starten Sie mit der Fertigung erst, wenn ein Kundenbedarf tatsächlich bzw. mit hoher Wahrscheinlichkeit vorliegt
- Hinterfragen Sie jede Tätigkeit auf mögliche Verschwendung und eliminieren Sie diese
- Bauen Sie interne Kunden-Lieferanten Beziehungen auf und messen Sie die "Liefertreue"
- Steigern Sie die Qualität jeder Tätigkeit und reduzieren Sie die Qualitätskosten um 80%
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter in der Rüstzeit-Reduktion und im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)
- Institutionalisieren Sie Total Predictive Maintenance (TPM) um die Verlässlichkeit der Anlagen zu optimieren
- Fordern und fördern Sie Ihre Mitarbeiter doppelt so viele Verbesserungsideen zu entwickeln und zu realisieren



P7: Lohnkosten optimieren

“Ich habe festgestellt, dass ehrlich sein die beste Technik ist. Vorne weg, sag den Leuten, was Du versuchst zu erreichen und was Du bereit bist zu opfern, um es zu erreichen.”

Lee Iacocca

Problem

Dies ist oft eines der heikelsten Probleme für Geschäftsführer. Muss es aber nicht sein. Wie viele Manager gerade in Krisen bewiesen haben, können notwendige Mitarbeiter-bezogene Maßnahmen in Einvernehmen mit Mitarbeitern und Betriebsrat umgesetzt werden.

Voraussetzung der erfolgreichen Optimierungen und notwendigen Anpassungen sind der ganze Respekt vor den Mitarbeitern, offene und ehrliche Kommunikation der Fakten und Absichten, sowie klare Vereinbarungen über die Regeln der Krisenbewältigung. Versagen Sie in einem, dann sind das Vertrauen weg und Widerstand entsteht.

Lösung

- Respektieren Sie die Mitarbeiter in allem, besonders wenn deren Interessen betroffen sind
- Analysieren und rationalisieren Sie alle Aufgaben durch bessere Methoden, Training und Maschinen
- Schaffen Sie Prämien und Leistungslohn für normale, alltägliche Tätigkeiten ab
- Sorgen Sie für ein harmonisches Arbeitsklima, wo an den Aufgaben gearbeitet wird (nicht in Politik)
- Nutzen Sie die teure Arbeitskraft durch kontinuierliche Weiterentwicklung aller Mitarbeiter
- Führen Sie selbststeuernde Teams ein, die mit höherer Produktivität ihre Arbeit erledigen
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig über Vision, Ziele und Strategien und erklären sie diese bis sie jeder “lebt” - also ständig und immer wieder
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig über die wirtschaftliche Situation und beziehen Sie diese in der Verbesserung des Unternehmenserfolgs aktiv ein
- Bei Mitarbeiterabbau stellen Sie klare Kriterien in ganz präzisen Details auf, damit kein Verdacht von “Schiebungen” oder mangelnder Fairness entstehen kann

P8: Verschwendungen eliminieren

„Kosten existieren nicht, um berechnet zu werden. Kosten existieren, um reduziert zu werden.“

Taiichi Ohno



Problem

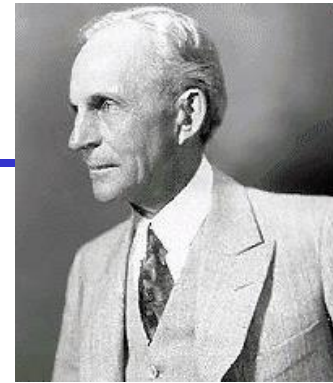
Alle Tätigkeiten die nicht direkt Nutzen für den Kunden schaffen, sind Verschwendung. Diese muss beseitigt werden. Klingt einfach, ist aber gar nicht leicht. Oft sind 50% aller Aktivitäten davon betroffen.

Neben der harten Arbeit, die relevanten Probleme zu analysieren und zu lösen, stehen oft betriebliche Gewohnheiten, Zeitdruck und Ausflüchte einer offenen und effektiven Eliminierung der Verschwendung im Wege. Daher ist Führung erforderlich, um diese Aufgabe umzusetzen.

Lösung

- Identifizieren und beseitigen Sie die 8 Verschwendungsarten: Überproduktion, Bestände, Transport, Wartezeiten, Überprozessierung, unnötige Bewegung, Fehler, ungenutztes Talent
- Eliminieren Sie auch Unausgeglichenheit (Mura) und Überlastung (Muri) bei den Elementen Mitarbeiter, Methode, Möglichkeit, Mittel, Material, Menge und Prozess
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter diese Verschwendungen allererst einmal zu sehen
- Verkürzen Sie die Durchlaufzeit um die Probleme an die Oberfläche zu spülen
- Verlangen Sie die systematische Auffindung, Dokumentation und Lösung von Problemen
- Führen Sie die 5S Arbeitsorganisation ein: Sichten, Sortieren, Säubern, Standardisieren, Selbstdisziplin
- Nutzen Sie Standard Work, damit durchgehend fehlerfrei und effizient gearbeitet wird
- Setzen Sie Visuelle Steuerung ein, um Problem sofort zu erkennen und einer Lösung zuzuführen
- Reduzieren Sie Fehler durch Poke Yoka - die methodische Fehlervermeidung
- Belohnen Sie das Zugeben und Melden von Fehlern, damit diese nicht verdeckt sondern beseitigt werden

P9: Wertschöpfung steigern



„Es ist nicht der Unternehmer, der die Löhne zahlt - er übergibt nur das Geld. Es ist das Produkt, das die Löhne zahlt.“

Henry Ford

Problem

Firmen überleben durch deren Wertschöpfung, die allein vom Kunden beurteilt wird. Daher sind alle nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten zu eliminieren (siehe oben). Zusätzlich muss die Werthaltigkeit aller Produkte, Leistungen und Tätigkeiten ständig gesteigert werden.

Vielfach übersehen Unternehmen dass ihre Leistungen schon nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Statt aktiv Maßnahmen zu entwickeln werden Ausreden und zusätzliches Kapital gesucht. Doch der Tag der Abrechnung ist jeden Tag: wenn nämlich Kunden mit ihren Geldbörsen woanders kaufen.

Lösung

- Verbessern Sie Ihre Leistungen immer und ständig um den Kundebedarf zu erhöhen
- Verfolgen Sie den Produktlebenszyklus und investieren Sie rechtzeitig in Innovationen
- Geben Sie nicht der Konjunktur, dem Wettbewerb oder dem Wetter die Schuld für Umsatzeinbussen, sondern entwickeln Sie Lösungen für schlechte Konjunktur, harte Konkurrenz u. schlechtes Wetter
- Steigern Sie den Wert Ihrer Produkte durch bessere Kenntnis der Kundenwünsche
- Entwickeln Sie mehr neue Leistungen und testen Sie am Markt was Kunden wirklich kaufen
- Bringen Sie Ihre Verkäufer dazu mehr Zeit mit effektiven Kundengesprächen zu verbringen (Industrie-Ø = 11h/Woche)
- Berechnen Sie den ROI Ihrer Werbeausgaben und bestehen Sie auf messbare Verkaufsleistungen
- Reduzieren Sie Ihre Kosten um Preise zu senken und Kunden mehr Wert zu bieten
- Bieten Sie exzellenten Kundenservice und binden Sie profitable Kunden an sich
- Ziehen Sie Kunden in Ihre Welt durch online und offline Dialoge, Konversationen und Austausch
- Überzeugen Sie Neukunden vom Wert Ihrer Leistungen durch risikofreie Probekäufe
- Bieten Sie eine klare Differenzierung und überzeugende Vorteile gegenüber dem Wettbewerb



Kontakt:

Mag. Andreas Sattlberger, MBA

andreas.sattlberger@lean-works.com

Tel: +43 1 416 4527

Mobil: +43 676 720 9880

www.lean-works.com

- Certified Turnaround Expert (CTE)
 - Mag. in Marketing u. Organisation
- MBA in Strategie, Finanz und Logistik (Kellogg, USA)
- Internationale, branchen-übergreifende Erfahrung als Geschäftsführer und Berater in Restrukturierungen und Turnarounds