



**Expense Reduction  
Analysts**

Besuchen Sie unsere  
Website und erfahren Sie,  
mit welchen Projekten wir den  
Mittelstand aus der Krise lotsen.

# How to Restart

Wie Unternehmen jetzt  
den Neustart sicherstellen



Seit Mitte März 2020 fährt die weltweite Wirtschaft in unsicheren Wassern. Erst allmählich lässt der Sturm nach. Auf dem Höhepunkt der Krise wurden Unternehmen im Notfallmodus geführt - mit wenig Handlungsspielraum.

Dieser steigt jetzt wieder. Unternehmen müssen die Freiräume nun nutzen, um in der "neuen Normalität" ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Krise hat den Druck deutlich erhöht, Kosten zu optimieren sowie Prozesse effizienter und robuster zu gestalten. Dies ist auch eine Chance für Unternehmen, sich besser aufzustellen.

## Lotse aus der Krise



Quelle: Schwarz A., Löffelholz M. (2014) Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In: Zerfaß A., Piwinger M. (eds) Handbuch Unternehmenskommunikation. Springer NachschlageWissen. Gabler Verlag, Wiesbaden

Kernaufgabe für Unternehmen ist es, in der Erholungsphase die Widerstandsfähigkeit der eigenen Organisation zu erhöhen. Um zu verstehen, wie die Erholungsphase branchenspezifisch aussehen kann, geben andere Länder Orientierungshilfe. China hat z.B. 2 Monate Vorsprung vor den meisten anderen Ländern weltweit. Dort zeigt sich, dass einen Monat nach

Ende des Lockdowns 90 Prozent der Automotive-Unternehmen wieder aktiv waren – allerdings nur 70 Prozent der Textil- und nur 40 Prozent der Gastronomieunternehmen. Auch sind die Gründe für den Umsatzrückgang branchenspezifisch unterschiedlich. Der Handel ist stark betroffen von einem Nachfrageeinbruch, Bau- und chemische Industrie von Lieferengpässen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> McKinsey & Company, The Restart, April 2020

# Potenziale in der Supply Chain nutzen

In der Phase des kurzfristigen operativen Krisenmanagements stand die Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung der Supply Chain im Vordergrund.

Jetzt richtet sich der Blick zunehmend auf Kosten- und Effizienzthemen, um die negativen Auswirkungen der Krise schnell zu kompensieren. Hierzu kann die Supply Chain erhebliche Beiträge leisten.

Die Beschaffungslogistik, die interne Logistik, das Lagermanagement und die Distributionslogistik lassen sich – etwa im Unterschied zu den direkten Materialkosten – wesentlich stärker durch Entscheidungen des Unternehmens beeinflussen.

Diese Bereiche bieten erhebliche Potenziale für Einsparungen und Effizienzsteigerungen, die häufig nicht auf den ersten Blick erkennbar sind.

Durch ein systematisches Vorgehen in 6 Schritten lassen sich diese Potenziale schnell identifizieren und eine Roadmap zur Ausschöpfung dieser Potenziale erstellen.

## Roadmap in 6 Schritten:

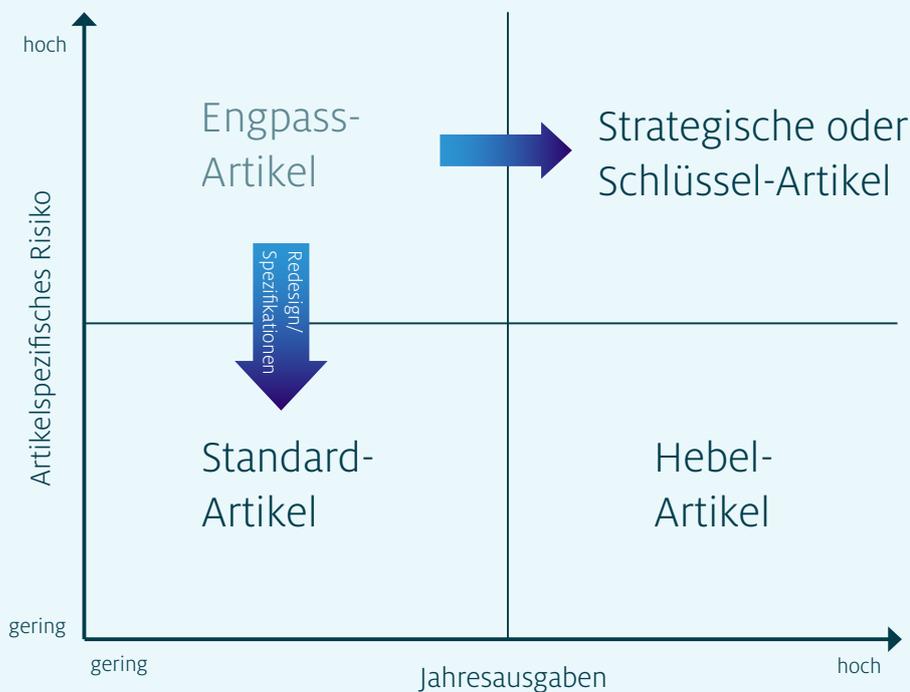
- ✓ Schritt 1: Kosten-Transparenz und –Analyse in der Supply Chain
- ✓ Schritt 2: Einschätzung der wichtigsten Supply Chain-Prozesse bzgl. Verbesserungspotenzial
- ✓ Schritt 3: Identifizieren lohnenswerter Potenziale
- ✓ Schritt 4: Bewertung der identifizierten Potenziale hinsichtlich Verbesserungspotenzial/ Umsetzungsaufwand, Risiko und Investitionen
- ✓ Schritt 5: Ableitung einer Roadmap
- ✓ Schritt 6: Maßnahmen zur Umsetzung dieser Roadmap

# Produktion sichern

Mit der Analyse der Supply Chain und den daraus abgeleitenden Maßnahmen lassen sich Risiken minimieren - allerdings nicht ausschließen. Gerade bei Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe sind fehlende Produktionsteile der Hauptgrund für den Umsatzrückgang.<sup>2</sup> Um Gefahren zu identifizieren, müssen Unternehmen daher das eigene Produktportfolio analysieren.

Folgende Schritte sollten Unternehmen durchführen:

- ✓ Identifizierung der wichtigsten Produkte
- ✓ Abgleich des Beschaffungsportfolios über Stücklisten & artikelspezifische Risikobewertung
- ✓ Identifizierung neuer oder ergänzender Maßnahmen zur Risikoerkennung & -minimierung in der Beschaffung:
  - o TCO (Total Cost of Ownership) neu bewerten
  - o Bewertung der politischen Stabilität der Sourcing-Märkte
  - o „Make or Buy“, „Low Cost“, „Best Cost“ oder duale Lösung
  - o Entwicklung von Ausweichmöglichkeiten für technische Alternativen bereits im Design verankern



<sup>2</sup> McKinsey & Company, The Restart, April 2020



# Liquidität sichern

**Cash is King – insbesondere in Zeiten, in denen Unternehmen mit massiven Umsatzrückgängen konfrontiert sind. Ziel ist es, alle Liquiditätsreserven zu mobilisieren und alle Optionen in Erwägung zu ziehen:**

1. Alle Bestände von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, fertigen und unfertigen Erzeugnisse sowie Zentral- und Zwischenlager müssen auf Liquiditätsreserven geprüft werden. Alt-Bestände sind auch mit großzügigen Konditionen abzuverkaufen, Neu-Bestellungen von der Geschäftsleitung zu genehmigen.
2. Alle Forderungen und Verbindlichkeiten sollten auf Optimierungsmöglichkeiten untersucht werden.
3. Die Cash-bindenden Prozesse im Working-Capital-Zyklus müssen analysiert und Zeitpolster eliminiert werden.
4. Die aus 1 – 3 resultierenden Cash-Effekte sind in der Liquiditätsplanung zu berücksichtigen. Diese sollte täglich aktualisiert und bei Abweichungen nachverfolgt und erklärt werden.

Aus der revolvierenden kurzfristigen Liquiditätsplanung sind mittel- und langfristig die Effekte auf die Finanzplanung und Finanzierungsstruktur zu berücksichtigen. Banken müssen dabei mit transparenten und zeitnahen Informationen versorgt, Kreditlinien neu verhandelt und neue bzw. alternative Finanzierungsformen berücksichtigt werden.

	Short-term sofort	Mid-term > 1 Monat	Mid-Term > 6 Monate
Working Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Stoppen vorzeitiger Zahlungen</li> <li>☞ Identifikation und Reduktion von Überbeständen, inkl. Bestellstopps</li> <li>☞ Abverkauf von Rohmaterialien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Fertigstellung unfertiger Erzeugnisse</li> <li>☞ Aufsetzen Debitorenmanagement</li> <li>☞ Optimierung von Zahlungsbedingungen und Zahlungsprozessen</li> <li>☞ Aufbau Working Capital Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Etablierung Cash-Kultur im Unternehmen</li> <li>☞ Digitalisierungsprojekte starten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– E-Rechnung</li> <li>– Einkauf, Tail-management</li> </ul> </li> <li>☞ Supply-Chain Optimierung</li> </ul>
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ 13-Wochen Liquiditätsplanung überarbeiten, täglich anpassen</li> <li>☞ Szenarien der Liquiditätsentwicklung erstellen</li> <li>☞ Kreditlinien zurückführen, Cash-Polster aufbauen und Flexibilität schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Finanzierungsstruktur anpassen bzw. neu erarbeiten</li> <li>☞ Eigenkapital ggfs. durch öffentliches Beteiligungskapital stärken</li> <li>☞ Operative Finanzierungsmöglichkeiten (Factoring, Lager-Finanzierung, ...) strukturieren</li> <li>☞ Gestellte Sicherheiten bewerten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Neue Finanzquellen (auch im Nicht-Banken-Bereich) erschließen</li> <li>☞ Neues Eigenkapital zugeführt</li> <li>☞ Operative Finanzierungsmöglichkeiten evaluiert und eingebunden</li> </ul>

Melden Sie sich gleich zu unseren Webinaren an. Sie erfahren, wie Sie Ihr Unternehmen sicher aus der Krise lotsen.



# Personalmanagement für den Wiederaufbau

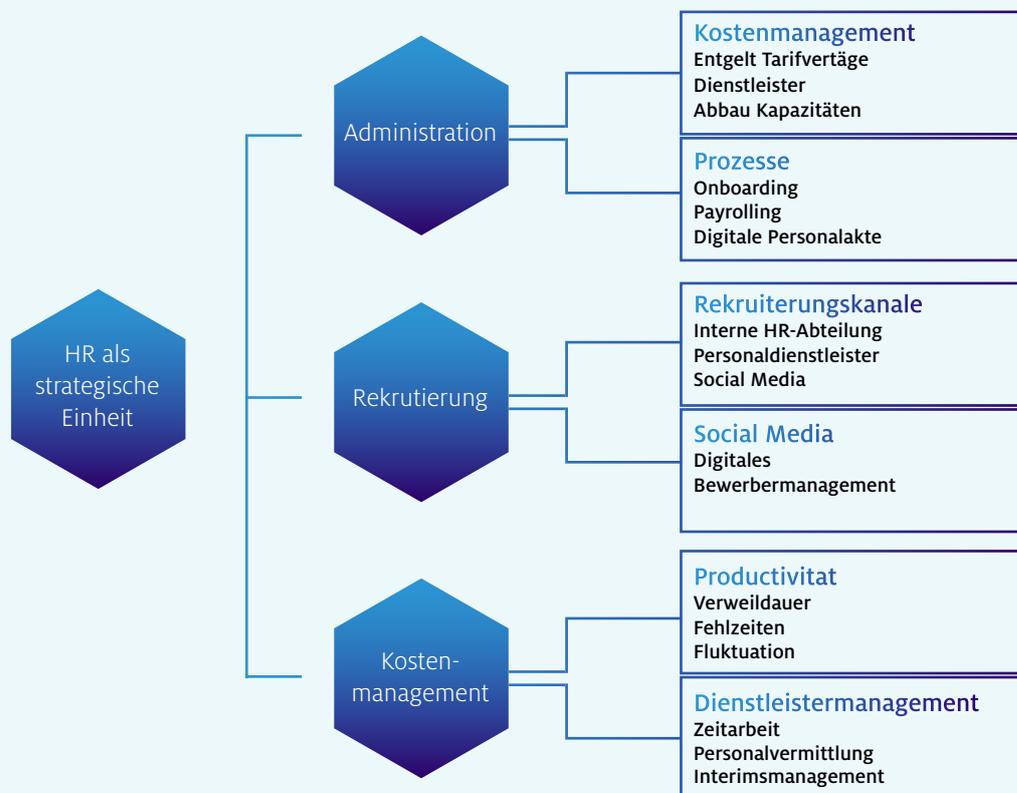
Zwei große Herausforderungen treffen aktuell bei den Unternehmen zusammen. Die negativen wirtschaftlichen Auswirkungen bedingt durch die Corona-Pandemie müssen gemanagt und die Mannschaft auf den neuen Kurs ausgerichtet werden. Die Aufgabe der Geschäftsführung ist es nun, das Unternehmen aus dem Sturm in einen sicheren Hafen zu navigieren.

Um die Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen, müssen die Unternehmen ihre wichtigste Ressource, ihre Mannschaft neu aufstellen. Das bedeutet auch, dass die Aufgabenfelder im Personalmanagementprozess neu bewertet und eine Strategie des Neustarts definiert werden muss.

Für Unternehmen sind die folgenden Themen wichtig und relevant:

- ✓ Sind die richtigen Mitarbeiter an Bord?
- ✓ Werden flexible Personalkapazitäten benötigt?
- ✓ Ist die Führungsmannschaft bereit für die neuen Aufgaben?
- ✓ Wurden alle organisatorischen Themen für den Personaleinsatz zum Neustart vorbereitet?
- ✓ Gibt es qualitative und quantitative Auswirkungen auf den Personaleinsatz?

Die HR-Abteilung als strategische Einheit, muss aufgestellt sein und über genügend Kapazitäten verfügen, alle Herausforderungen zu bewältigen. Dies umfasst sowohl die Administration, Rekrutierung und das Kostenmanagement. So kann der Neustart nach der Krise erfolgreich gemanagt werden.



Wir lotsen Sie aus der Krise:

Sie wollen mehr erfahren? Kontaktieren Sie uns [expensereduction.com](https://www.expensereduction.com)  
oder vereinbaren Sie direkt einen Termin mit uns: +49 611 236 607 – 00

# Value Through Insight™

## Über Expense Reduction Analysts

Expense Reduction Analysts wurde 1992 gegründet und ist auf die dauerhafte Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen, Einrichtungen der öffentlichen Hand und Non Profit Organisationen (NPO) spezialisiert. Mit mehr als 700 Partnern in über 35 Ländern unterstützt Expense Reduction Analysts seine Kunden mit einer umsetzungsorientierten Beratungsdienstleistung in den Feldern Sachkostenoptimierung, IT & Digitalisierung, Rohstoffeinkauf & Global Sourcing, Abgabenoptimierung (EEG, Berufsgenossenschaftsbeiträge), Personal & Zeitarbeit, Marketing, Mobility Management, Supply Chain Management, Produktions- und Prozesskosten sowie Unternehmensfinanzierung.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz hat Expense Reduction Analysts über 2.500 Kunden in produzierenden Unternehmen, Handel, Dienstleistung und Öffentlicher Hand.

Weitere Informationen unter  
**[expensereduction.com](https://www.expensereduction.com)**



**Expense Reduction  
Analysts**



7 Jahre in Folge  
Top Consultant  
**2014-2020**