

## Sie tun noch zu wenig!

Steigern Sie jetzt die Intensität Ihrer Maßnahmen – werden Sie schlanker. Effektiver.  
Und effizienter. Um Ihr Unternehmen zu retten.



Insgeheim war sie da – die Hoffnung, dass die schnell wirksamen [Maßnahmen aus Stufe 1](#) ausreichen. Sie genug für die Liquiditätssicherung und den Kostenabbau getan haben. Sie ausreichend gespart und den Gürtel bereits eng genug geschnallt haben?! Die Hoffnung, dass die Krise Sie gar nicht so sehr trifft wie andere – stimmt´s?

Und das ist mehr als verständlich. Sie haben den Cash-Abfluss gestoppt und gespart – was gut und wichtig – sogar essentiell – war. Aber leider war es auch erst das Warm-up.

Jetzt ist es an der Zeit, die Intensität zu steigern – weiter zu Stufe 2 zu gehen.

Nun geht es darum, interne Stärke auf- und Komplexität innerhalb der Organisation abzubauen. Und zwar mit Effizienz, Effektivität und Geschwindigkeit.

Wir empfehlen Ihnen – und zwar mit Nachdruck: Trennen Sie sich von überbordenden Strukturen.

Schaffen Sie klare Verantwortlichkeiten.

Und automatisieren Sie ineffiziente und wenig automatisierte Unternehmensabläufe.

Denn – auch wenn es Ihnen noch schwerfällt zu glauben: ab sofort ist kein Platz mehr für schwerfällige Entscheidungsprozesse. Und ab sofort ist auch kein Platz mehr für schlechte Führungsarbeit.

Warum? Weil die Zeiten rau bleiben werden!

Ihre **SHS**

## Lassen Sie los, was Sie schon lange nicht mehr brauchen – oder vielleicht noch nie gebraucht haben.

Haben Sie Betriebsabläufe, Managementstrukturen oder den Aufbau Ihrer Organisation in letzter Zeit mal genauer unter die Lupe genommen?

Haben Sie das überhaupt schon mal gemacht?

- Haben Sie einmal abgeglichen, wie Ihre Organisation vor 10 Jahren ausgesehen hat und wie diese heute aussieht?
- Welche Funktionen wurden neu geschaffen? Warum? Zahlt diese der Kunde? Welche haben Sie sich »gegönnt«?
- Gibt es Bereiche, die Sie schon seit Jahren zusammenlegen wollten?

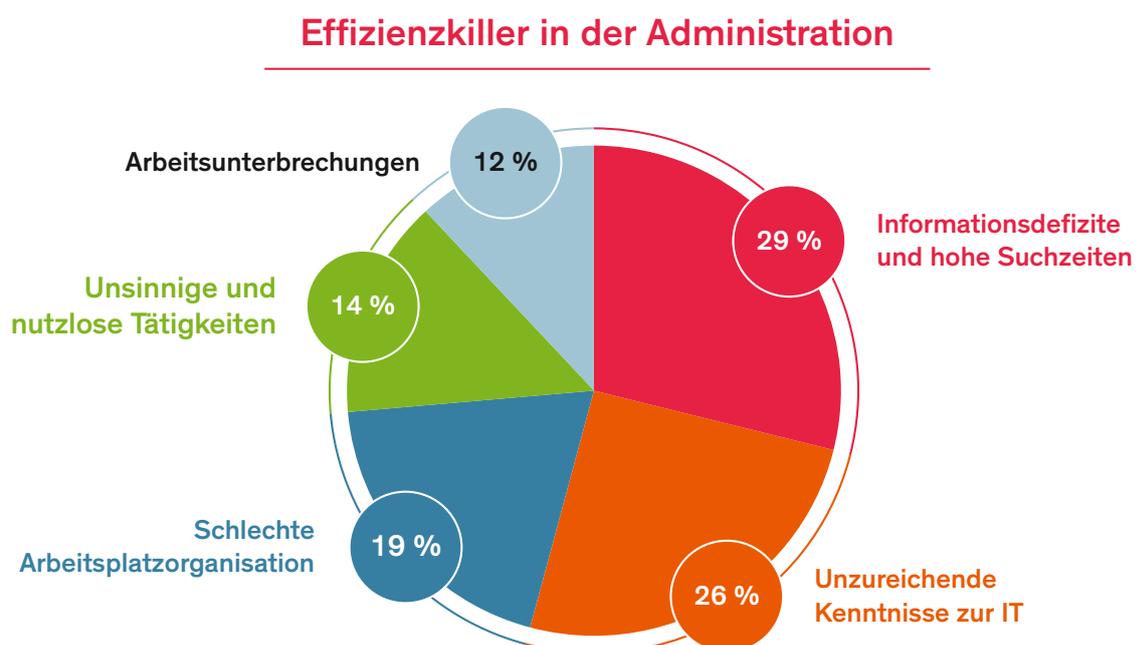
Sie alle – Abläufe, Strukturen und Aufbau – tendieren zur Überdimensionierung. Eine Erkenntnis, die einem humorbegabten Engländer namens C. N. Parkinson zu Ruhm und Ehre verhalf. Vor mehr als 50 Jahren entdeckte er das Wesen der Bürokratie. Und ahnte – in wohl weiser Voraussicht, dass sich an diesem Wesen wohl nichts ändern würde. Er formulierte es folgendermaßen – by the way überaus treffend:

*Arbeit lässt sich wie Gummi dehnen, um die Zeit auszufüllen, die für sie zur Verfügung steht. Außerdem verschaffen sich Mitarbeiter gegenseitig Arbeit und möchten die Zahl ihrer Untergebenen vergrößern – nicht aber die Zahl ihrer Rivalen.*

Schmunzeln Sie gerade, weil Sie Parkinsons Meinung teilen? Weil Ihnen das bekannt vorkommt? Lachen Sie nur (ist ja schließlich gesund) – wir können Ihnen aus jahrelanger Erfahrung sagen: Es geht allen so 😊.

## Die Suche nach der Effizienz. Oder: Machen wir´s überhaupt richtig?

Dürfen wir vorstellen – gesammelt in einem Bild – schwarz auf weiß (oder bunt) sozusagen: die Effizienzkiller der Büroorganisation.



Grafik 1 – Quelle: Durchschnittswerte aus Untersuchungen der SHS Unternehmensberatung



»Prozesse schneller, kostengünstiger und fehlerfrei zu machen – das ist Effizienzsteigerung!«

Florian Schatz, Geschäftsführer SHS

Was Sie dafür tun müssen?

- Identifizieren und eliminieren Sie jede Form der Verschwendung
- Reduzieren Sie Überflüssiges
- Harmonisieren Sie Schnittstellen
- Automatisieren Sie Ihre Geschäftsprozesse – wo es möglich und sinnvoll ist!

Klingt simple, oder?

ABER – ja, hier kommt es, dieses berühmte Aber – sind Sie der Meinung, dass Ihnen jede Verschwendung in Ihrem Unternehmen sofort auffällt?

Und glauben Sie, dass es so leicht (oder überhaupt möglich) ist, auf das hinzuweisen, was nicht wertschöpfend oder überflüssig ist?

**TIPP:**

**Die externe, unvoreingenommene Sicht eines Beraters kann Ihnen hier schnell und effizient weiterhelfen.**

**Vorab aber möchten wir Ihnen helfen – mit Fragen für den schnellen Faktencheck.**

**So finden Sie mit ein paar simplen Fragen sofort Einsparungspotential!**

1. Haben Sie schon einmal abgeglichen, welche Serviceleistungen Sie vor 10 Jahren für Ihre Kunden erbracht haben und welche Leistungen in den letzten 5 Jahren dazu gekommen sind? Haben sich die Erträge genauso entwickelt?
2. Sollten Sie wieder von 24h auf 48h Lieferservice umstellen?
3. Sind Sie sicher, dass Sie die vielen manuellen Zusatzleistungen wirklich nicht verrechnen können?
4. Verrechnet Ihr Retouren-Management schon Handlingsgebühren?
5. Wer hat die Mindestmengenzuschläge, Auftragsgrößen im Fokus?
6. Wollten Sie nicht schon vor 5 Jahren das Prämienmodell ändern, konnten aber nicht, da Sie Angst hatten, einzelne Mitarbeiter zu verlieren?
7. Wie hieß der Lieferant, der die letzten Jahre alle Preiserhöhungen durchgesetzt hat? – Frei nach dem Motto »Lernen von den Besten«!
8. Wollten Sie diese Rohstoffe nicht schon die längste Zeit standardisieren?
9. Wieso zahlen Sie noch Überstunden?
10. Brauchen Sie wirklich bezahlte Pausen?
11. Das Arbeitszeitmodell und Schichtmodell sind angepasst?
12. Kulanz und erweiterte Garantie – warum? Und für wen? Tatsächlich für alle?
13. Wer überwacht das Reklamationsmanagement und die Gutschriften? Wird es denn überwacht?
14. Warum erfassen nicht alle Außendienstmitarbeiter elektronisch?
15. Wann haben Sie zuletzt die Versicherungen geprüft?
16. Wollten Sie einen Standort nicht schon vor 3 Jahren schließen/zusammenlegen?

17. Diese eine Dauer-Leasingkraft wollten Sie seit Jahren übernehmen?
18. Elektronische Fakturierung ist seit 10 Jahren Standard. Warum versenden Sie noch Rechnungskuverts?
19. Warum fakturieren Sie nur am Monatsende und nicht täglich?
20. Wollten Sie diese Kunden nicht auf EDIFACT umstellen?
21. Können Sie jetzt endlich die Automatisierung in Ihrem Finanz-/Rechnungswesen vornehmen?
22. Jetzt ist die Zeit gekommen, endlich die Außenläger zu schließen.
23. Brauchen Sie wirklich die Magazine und Blumen in den Verkaufsräumen?
24. Brauchen Sie Werbeflächen am Flughafen oder sonstigen Prestigeflächen?
25. Make or Buy – war da nicht etwas möglich?
26. Ist ein optimiertes Fertigungslayout durch notwendige Layout-Änderungen wegen Abständen möglich?
27. Wollten Sie im Außendienst nicht schon länger Benchmarks und Maßnahmen einleiten?

Ebenfalls weiterhelfen kann Ihnen der Einsatz von Software-Robotern – gerade bei simplen und repetitiven Tätigkeiten. Haben Sie darüber schon mal nachgedacht?

Das Ziel – nämlich eine 1:1-Automatisierung von menschlichen Handlungen (und gleichzeitig das direkte Ersetzen von Mitarbeitern durch Computer) – hat massive Auswirkungen auf die Arbeitswelt.

Ein sehr umfangreiches Thema, das wir hier nur kurz streifen. Dem wir aber demnächst unsere volle Aufmerksamkeit in einem eigenen Beitrag widmen.



**Download: Kurzer Einblick in die Welt der Robot Process Automation und der künstlichen Intelligenz.**



»Gemeinsam mit der Frage der Effizienz sollte aber jeder Unternehmer auch die Frage nach der Effektivität stellen – um nicht die falschen Dinge effizienter zu machen.«

Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

## Die Suche nach der Effektivität.

### Oder: Machen wir noch, was wir wirklich können?

---

Zuallererst: Fokussieren Sie sich auf Ihre eigenen Kernkompetenzen.

Und die richtigen Kunden – »back to the roots« sozusagen. Durch diese Fokussierung machen Sie Ihr Geschäft nachhaltig erfolgreich, bauen gleichzeitig und konsequent Komplexität ab.

- Durch die Trennung von Kunden, die zwar überproportionalen Aufwand aber keine Deckungsbeiträge versprechen.
- Und durch die Trennung von erfolglosen Produkten im eigenen Sortiment.

Ein Thema, mit dem wir uns schon sehr ausführlich beschäftigt haben.

Ein Thema, das zu unseren Spezialgebieten gehört.

Sehen Sie selbst:

[www.shs.at/weniger-ist-mehr](http://www.shs.at/weniger-ist-mehr)

[www.shs.at/effektivitaet-steigern-trotz-komplexitaet](http://www.shs.at/effektivitaet-steigern-trotz-komplexitaet)



---

»Sie möchten die Gesamtperformance steigern und die Profitabilität stärken? Dann müssen Sie jetzt auf kluge Art und Weise die Komplexität reduzieren.«

Johanna Jetschgo, Partnerin SHS

---

In Stufe 2 dreht sich alles um Optimierung. Wir sprechen von Optimierung der Effektivität – und zwar in der gesamten Organisation. Gerade deshalb müssen Sie alle Aktivitäten, die keinen Wertbeitrag leisten – oder anders gesagt – nicht dazu beitragen, erfolgskritische Performanceindikatoren zu erreichen, identifizieren.

*Ein Beispiel: Für den Hersteller exklusiver Einrichtung ist ein entscheidender Faktor des Absatz Erfolges die Kundenfrequenz in den Schauräumen seiner Händlerpartner. Es scheint beinahe logisch, dass dieser Hersteller nun jene Marketingaktionen kritisch hinterfragt, die keinen positiven Effekt auf die Kundenfrequenz haben.*

Ein Faktencheck:

1. Haben Sie einmal abgeglichen, welche Kunden vor 5 Jahren auf der Liste der Potenzialkunden standen? Diese Potenzialkunden, die Sonderleistungen bekommen, weil sie als Kunden großes Potenzial haben. Sind das dieselben Kunden die heute noch als »Potenzialkunden« geführt werden?
  2. Wieso bieten Sie wöchentlich bei diesem einen Kunden an, obwohl er seit 10 Jahren nicht bei Ihnen kauft?
  3. Schnelle Schiene? Ist sie wirklich für alle Kunden sinnvoll?
  4. Bekommt Ihr C-Kunde bei Ihnen dieselben Leistungen wie ein A-Kunde?
  5. Digitales Marketing? Es ist allerhöchste Zeit!
  6. Wann haben Sie zuletzt die Rabattierungen, Bonifizierungen, Toleranzgrenzen und Frachtkosten Ihrer Kunden geprüft?
-



Stellen Sie alles – wirklich alles – kritisch in Frage. Hinterfragen Sie jede Aktivität. Und falls Sie sich selbst dann bei einer Antwort wie »Das haben wir schon immer so gemacht!« oder »Und das können wir nicht ändern!« ertappen, werten Sie es als erstes Alarmzeichen. Genau das wäre es nämlich für uns. Ein **Alarmzeichen** – weil das, so by the way, auch die Argumente sind, die wir selbst – bei Untersuchungen von Prozessen und Aufgabenverteilungen – am häufigsten hören.



**Gelten unsere früher getätigten Annahmen noch? Und wenn ja – welchen Wert haben sie für unsere Kunden? Sind sie noch so viel MEHR wert, dass unsere Kunden bereit sind, ein MEHR an Kosten zu akzeptieren? Oder überhaupt erst einmal Kunde zu werden?**

Diese Annahmen lassen sich schwer identifizieren. Und noch schwerer beseitigen – greift diese Beseitigung oftmals geradewegs in die Komfortzone einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte ein – erschüttert sie regelrecht.

ABER: So hart oder schwer dieser Eingriff in diesem Moment ist, so essentiell ist er auch.

Sie haben genug vom Wegstreichen? Dann drehen Sie den Spieß doch um!

**Fragen Sie nicht danach, was Sie weglassen können.**

**Fragen Sie sich, was Sie für Ihren Erfolg unbedingt brauchen!**

Wie beim Denkansatz des Zero-Based Budgeting: Zuerst konzentrieren Sie sich auf die Tätigkeiten, die positiven Einfluss auf die kritischen Erfolgsfaktoren nehmen. Die Wertbeiträge realisieren.

Alle anderen Tätigkeiten – jene ohne erkennbaren Wertbeitrag, ohne Mehrwert für den Kunden – streichen Sie. Ebenso wie all jene Tätigkeiten, die weder zur Absicherung noch zur Verbesserung der erfolgskritischen Performanceindikatoren beitragen. Was bleibt ist, worauf Sie verzichten können – um es direkt zu sagen – sogar müssen.

Streichen Sie

- selbstverliebte Produktentwicklung
- nach innen orientierte Innovationsarbeit
- Marketingprojekte und -maßnahmen ohne erkennbare Wirkung auf die Kaufentscheidung oder die Kundenkontakte
- Kundengewinnungsaktionen mit schlecht koordinierter Nachbearbeitung durch den Vertrieb
- Nostalgie-Produkte, die einen negativen Deckungsbeitrag aufweisen und »Das haben wir immer schon so gemacht«-Vorgehensweisen.

All das sollten – vielmehr können – Sie sich gerade jetzt nicht mehr leisten.

Verzichten Sie darauf! Auch wenn es schwerfällt. Wenn Sie an Grenzen stoßen oder mit Widerstand kämpfen müssen.

---

**Die Bequemlichkeit hat Pause.  
Jetzt retten Sie Ihr Unternehmen.**

---

---

Stufe 1

Stufe 2

Stufe 3

---

In der nächsten *Beratungsnews*-Ausgabe, der **dritten Stufe**, stellen wir uns gemeinsam der wohl größten Herausforderung und Ihr gesamtes Geschäftsmodell auf den Prüfstand. Denken über Verzicht und Neubeginn nach. Über Neupositionierung. Restrukturierung.

---

Bis dahin aber gilt:  
Veränderung ist unabwendbar,  
Fortschritt beeinflussbar.

Was aber bleibt: Wir sind für Sie da. Beantworten Ihre Fragen –  
im Home-Office sogar noch schneller – und unterstützen Sie.

Wir gehen die Extrameile für Sie und mit Ihnen.

[letswork@shs.at](mailto:letswork@shs.at)

# SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | [letswork@shs.at](mailto:letswork@shs.at) | [www.shs.at](http://www.shs.at)

**Disclaimer:**

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen.  
Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.  
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

**Redaktion:**

Florian Schatz · Johanna Jetschgo · Clemens Satke

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.  
Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.