

Krisen - Checkliste für Geschäftsführer

des Maschinen und Anlagenbaus oder verwandter Branchen

nach dem 4 Ebenen Modell von Michael Hihn
 siehe www.manager-wiki.com/strategie-grundlagen

und dem 4 Phasen Modell von Dr. Ing. Roland Ruppel

Autor: Dr. Ing. Roland Ruppel, Vita siehe XING oder LINKEDIN. Hinweise auf sinnvolle Ergänzungen oder Korrekturen sind via E-Mail erwünscht unter roland.ruppel@t-online.de

Diese Checkliste wurde für die Mitglieder des „Strategiekreis Werkzeugmaschine“ entwickelt.
 siehe www.sk-wzm.de/sk-wzm
 Sie kann von den Mitgliedern auch an Kunden oder befreundete Unternehmen weiter verteilt werden.
 Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Haftungen jeglicher Art sind ausgeschlossen!

	Phase Lockdown	Phase Notbetrieb	Phase Wiederanlauf	Phase Hochlauf
	In dieser Phase wird das Herunterfahren des Systems auf Notbetrieb d.h. auf die absolut notwendigen Funktionen geplant.	In dieser Phase läuft das System im Notbetrieb. Die strategische Zukunftsfähigkeit wird geprüft. Innovationen werden entwickelt.	Die Innovationen werden getestet und am Markt platziert.	Der Verkauf läuft an. Die Produktion wird schrittweise hochgefahren.
Geistige Ebene oder Psychologisch soziale Ebene Authentische Kommunikation mit einem klaren Leitbild und Wertegerüst	G1 Maßnahmen siehe Seite 2	G2 Maßnahmen siehe Seite 6	G3 Maßnahmen siehe Seite 10	G4 Maßnahmen siehe Seite 14
Strategische Ebene Prüfung und Planung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens	S1 Maßnahmen siehe Seite 3	S2 Maßnahmen siehe Seite 7	S3 Maßnahmen siehe Seite 11	S4 Maßnahmen siehe Seite 15
Operative Ebene Steuerung aller Prozesse vom Angebot bis zur Rechnung.	O1 Maßnahmen siehe Seite 4	O2 Maßnahmen siehe Seite 8	O3 Maßnahmen siehe Seite 12	O4 Maßnahmen siehe Seite 16
Finanzielle Ebene oder Ertragsebene Controlling Kostenmanagement Finanzplanung Buchhaltung	F1 Maßnahmen siehe Seite 5	F2 Maßnahmen siehe Seite 9	F3 Maßnahmen siehe Seite 13	F4 Maßnahmen siehe Seite 17

Phase Lockdown

Geistige oder psychosoziale Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
G1.1	Team als Krisenstab definieren welches die GF im Planen und Umsetzen der Maßnahmen unterstützt.	Menschen auswählen die Unsicherheit aushalten und sich auf neue Situationen schnell einstellen können. Alle Funktionsbereiche berücksichtigen: <ul style="list-style-type: none"> - Vertrieb & Marketing - F&E / Konstruktion - Einkauf / Fertigung / Produktion - Service / Kundendienst - HR / Betriebsrat ! 	
G1.2	Unterschriftenregelung	Prüfen, ob noch aktuell und für die gegebene Situation passend. Gegebenenfalls temporäre Anpassungen vornehmen.	
G1.3	Vertretungsregel	Prüfen, ob noch aktuell und für die gegebene Situation passend. Gegebenenfalls temporäre Anpassungen vornehmen.	
G1.4	Schlüssel / Passwörter	Zugang zu sensiblen Bereichen regeln.	
G1.5	Kommunikation regeln	Informationsaustausch mit Kunden, und Lieferanten. Wie ist der Stand dort? Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Banken (!) über die beabsichtigten Maßnahmen informieren! Wichtig: Immer im Gespräch bleiben! Informieren, dass Sie die Krise managen und nicht umgekehrt! Aktivität zeigen, Informationen monitoren und Transparenz und Verlässlichkeit zeigen!	
G1.6	Gesundheit und Arbeitssicherheit	Prüfen ob neue Maßnahmen notwendig sind um die Gesundheit von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern oder der sozialen Umgebung nicht zu gefährden. - Adressen für Krisenintervention sammeln.	
G1.7	Aufgaben verteilen	Zuverlässige Kräfte auswählen, die die Maßnahmen umsetzen oder deren Umsetzung kontrollieren!	
G1.8	Wichtig: Krisenstab trifft sich regelmäßig in kurzen Zeitabständen!	Mitglieder des Krisenstabs berichten nur und ausschließlich über die Fortschritte der Ihnen übertragenen Aufgaben! Keine Vermischung mit dem Tagesgeschäft!	
G1.9	Eigene Betroffenheit erkennen!	Familie, Freunde, Vermögenssituation klären, Haftungssituation prüfen!	

Phase Lockdown

Strategische Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
S1.1	Liquidität sichern!	<p>Ehrliche Liquiditätsplanung!</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle nicht notwendigen Ausgaben und Investitionen identifizieren und streichen - Mit Lieferanten über längere Zahlungsziele verhandeln - Lager abbauen - Stundung von Sozialversicherungsbeiträgen und Steuern; Vorsicht vor Haftung! 	siehe Anhang zur CORONA Krise 2020 Seite 18
S1.2	Aktives Kunden-Management	<p>Offene und aktive Kommunikation mit den Kunden über deren Situation Nicht warten, bis diese sich melden!</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auftragsgröße, Liefertermine und Konditionen mit den Kunden nachverhandeln – Prioritäten beachten! - Produkte und Dienstleistungen modifizieren (Produktvideo statt Kundenbesuch...) - Informationskanal (z.B. Webseite) definieren. 	
S1.3	Alternative Lieferketten aufbauen	<ul style="list-style-type: none"> - Nach alternativen Lieferketten suchen (z.B. Europa statt Asien) - Auftragsgrößen, Liefertermine und Konditionen mit den Lieferanten nachverhandeln 	
S1.4	Kapazitäten runterfahren	<ul style="list-style-type: none"> - Klären, was muss auf jeden Fall abgesichert werden? (Produkte / Märkte / Kunden / Service) - Auf Hauptkompetenzen beschränken! 	
S1.5	Vorausschauendes Mitarbeiter-Management	<ul style="list-style-type: none"> - Homeoffice-Regelungen <ul style="list-style-type: none"> o VPN-Verbindungen ermöglichen o Vertrauensarbeitszeit! o Bereitstellen von IT Infrastruktur - Ausnutzung und Neuverhandlung von Arbeitszeitkonto-Regelungen 	
S1.6	Liquiditätsspielraum schaffen	<ul style="list-style-type: none"> - Beantragung von Krediten über Hausbank - Factoring? - KfW-Bürgschaftskredite, ... 	
S1.7	Branchensituation klären	<ul style="list-style-type: none"> - Wie geht die Zielgruppe mit der Situation um? - Wie gehen die Marktbegleiter mit der Situation um? - Welche Veränderungen zeichnen sich ab? 	

Phase Lockdown

Operative Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
O1.1	Angebotssituation klären	<ul style="list-style-type: none"> - Angebotserstellung von Krisenstab freigeben lassen! - Nachfassen offener Angebote und diese mit Umsetzungswahrscheinlichkeit versehen 	
O1.2	Auftragssituation klären	<ul style="list-style-type: none"> - Geplante Lieferungen noch möglich? - Was muss noch raus, was kann noch raus? - Liefermöglichkeiten mit den Kunden klären! - Terminverschiebungen möglich? Prioritäten! - Welche Rechnungen können noch gestellt werden? 	
O1.3	Projektsituation klären	<ul style="list-style-type: none"> - Terminsituation, Projektfortschritt klären - Engpässe identifizieren bei den Projektbeteiligten, Hauptauftraggeber, GU, Stakeholder - Welche Rechnungen können noch gestellt werden? 	
O1.4	Aktives Kommunikations-und Wissens-Management	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht warten bis sich jemand meldet! Banken, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter! - Regelmäßige Updates, hohe Transparenz Wie informieren wir? / Wer informiert wen? 	
O1.5	Arbeitssicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Prüfen ob geänderte Prozessabläufe Auswirkungen auf die Arbeitssicherheit haben. Bei Bedarf Maßnahmen setzen! 	
O1.6	Informationssicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Prüfen ob geänderte Prozessabläufe Auswirkungen auf die Informationssicherheit haben. Lücken schließen! 	
O1.7	Transportlogistik klären	<ul style="list-style-type: none"> - Was geht noch wohin? - Internationale Lieferungen stoppen? - Zollabwicklungen noch möglich? 	
O1.8	Lagerlogistik klären	<ul style="list-style-type: none"> - Inventur/Bestände prüfen – ausmisten! - Lieferketten prüfen und gezielt Alternativen suchen! 	
O1.9	Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Kapazitäten können runtergefahren werden? - Schichten reduzieren? - Rollierende Teams bei 2-3 Tage Woche? 	
O1.10	Infrastruktur klären	<ul style="list-style-type: none"> - Energieversorgung, - Heizung / Lüftung reduzieren, an benötigten Bedarf anpassen! - ITK 	
O1.11	Zeitraster festlegen in dem alle Maßnahmen überprüft und neu definiert werden		

Phase Lockdown

Finanzielle Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
F1.1	Liquiditätsplan aufstellen!	<ul style="list-style-type: none"> - Tägliches/wöchentliches Update und dieses dem Krisenstab vorlegen! - Ehrlich sein und umfassend - Alle nicht notwendigen Ausgaben und Investitionen streichen - Mit Lieferanten über längere Zahlungsziele verhandeln - Lager abbauen - Stundung von Sozialversicherungsbeiträgen und Steuern (Achtung Haftung GF!) - Bei Bankendarlehen eventuell die Tilgung aussetzen - Kreditlinien checken - Überbrückungskredite? - Anträge bei KfW, Landesbanken für Bürgschaftsübernahme 	siehe Anhang zur CORONA Krise 2020 Seite 18
F1.2	Offene Forderungen klären	<ul style="list-style-type: none"> - Wo droht Zahlungsverzögerung - Wo droht Zahlungsausfall? 	
F1.3	Kosten reduzieren	<ul style="list-style-type: none"> - Offene Bestellungen auf Stornierungen prüfen - Personalkosten anpassen <ul style="list-style-type: none"> o Kurzarbeit <ul style="list-style-type: none"> –Agentur für Arbeit übernimmt evtl. nicht nur die Gehälter (60%-67%) sondern auch sämtliche Sozialabgaben! o Unbezahlter Urlaub o Kapazitätsanpassungen - Infrastrukturkosten prüfen und anpassen (Heizung/Lüftung, Raumbedarf) 	siehe Anhang zur CORONA Krise 2020 Seite 18

Phase Notbetrieb

Geistige oder psychosoziale Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
G2.1	Realität akzeptieren – Zukunft im Blick	<ul style="list-style-type: none"> - Der Realität ins Auge schauen und gleichzeitig das Positive für die Zeit nach der Krise vor Augen halten (Stockdale Paradoxon) - Welche Aspekte der Krise werden mein / unser Business verändern? - Wie wird sich die Branche verändern? - Wie kann ich das beeinflussen? - Was lernen wir aus der Krise? - Was ist der Sinn unserer Existenz und wofür werden wir nach der Krise gebraucht? 	
G2.2	Vertrauen aufbauen	<p>Kommunikation mit allen Parteien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitern - Kunden - Lieferanten - Kapitalgebern, Banken - Gesellschaftern - Betriebsräten <p>Mit Transparenz Vertrauen schaffen!</p> <p>Fortschritte im Krisenmanagement dokumentieren und aufzeigen</p>	

Phase Notbetrieb

Strategische Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
S2.1	Marktsituation klären	Kundenbefragung - Was schätzen die Kunden an uns? Zielgruppenbefragung - Wie werden wir am Markt wahrgenommen? - Welche Probleme/Engpässe hat unsere Zielgruppe und wie benennt die ZG diese?	
S2.2	Wettbewerbssituation klären Geschäftsmodell durchdenken	- Wo haben wir gegenüber dem Wettbewerb Vorteile? - Wie kann unser Geschäftsmodell krisen-fester gemacht werden? - Welche alternativen Geschäftsmodelle ergeben sich aus der Krise? (Was können wir mit der bestehenden Infrastruktur, dem Know-How, den Kontakten noch machen?)	
S2.3	Schiefe Schlachtordnung entwickeln	Konzentration auf das Wesentliche -Reduzierung auf den Geschäftskern! Was MUSS am Laufen gehalten werden und warum? - Gibt es Alternativen? - Was brauchen die Kunden zukünftig am dringendsten? - Gibt es neben unseren Kernzielgruppen noch Teilzielgruppen die wir mit unseren bestehenden Produkten/Leistungen auch bedienen können?	
S2.4	Innovationen entwickeln	- Mit welchen Innovationen können wir die Probleme unserer Zielgruppen noch besser lösen als bisher und welche davon sind mit den bestehenden Ressourcen machbar? - Gibt es dafür Förderprojekte?	
S2.5	Prozessoptimierung planen	- Welche Produkte werden zukünftig relevant sein? - Welche Prozesse müssen wir dadurch anpassen / optimieren / automatisieren / digitalisieren? - Erreichen wir dies durch Evolution oder Revolution der Organisationsstruktur? - Wie verschlanken wir die Verwaltung?	
S2.6	Verkauf und Service durchdenken	- Welche Optionen des Verkaufens und Darstellens der eigenen Leistung gibt es noch? (Online-Shop, Produktvideos, Social-Media-Marketing, ...) - Welche Chancen bietet die Digitalisierung im Service (Online-Service, Fernwartung, Schulung durch Webinare, Service- / Reparaturanleitung via Video, AR...)	

Phase Notbetrieb

Operative Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
O2.1	Kapazitätsbedarfe prüfen (aktuelle und zukünftige)	Unter Einbeziehung des Betriebsrates diskutieren über: - Personal - Maschinen / Infrastruktur / Räumlichkeiten - Fahrzeugpark	
O2.2	Kapazitätsanpassungen vornehmen	Dabei zeitlichen Horizont im Auge behalten: - Wie lange kann/wird man die Krise durchfinanzieren können? - Kurzarbeit umsetzen - Zwangsurlaub -wenn möglich - Auf welche Maschinen kann man am ehesten verzichten? - Fuhrpark -Fahrzeuge zurückgeben, verkaufen.	
O2.3	Funktionsabdeckung sicherstellen!	Sicherstellung des Notbetriebs - Abwechselndes Personal - Überlappende Aufgaben und Funktionsbereiche abdecken - Ansprechbarkeit sicherstellen!	
O2.4	Aufräumen und Ausmisten	Interne Datenbestände bereinigen bzw. Daten für spätere Nutzung aufbereiten. - CAD-Modelle-> Explosionszeichnungen für Ersatzteilverkauf und Service - Stücklistenpflege! - AR-Modelle - Inventur und Lagerbestand - Artikelstammdatenpflege! - Adressdatenpflege! (Kunden u. Lieferanten!) - CRM System pflegen	
O2.5	Schulungsmaßnahmen setzen	Soweit möglich die Zeit für Schulungsmaßnahmen nutzen! - Einkauf, Vertrieb, Konstruktion, .. - Projektmanagement methodisch und psychologisch! - Systemschulungen (ERP, CAD, CAM...) - Methoden (Zeit-, Wissensmanagement,..) - Service-Mitarbeiter aufbauen	
O2.6	Digitalisierung vorantreiben/nutzen	- Online-Shop für Ersatzteile/Service - Webinare für Kunden, Handelsvertreter, Servicestützpunkte	
O2.7	Webauftritt überarbeiten und erste Marketing-Aktivitäten starten	- Referenzen einholen/aufnehmen (Tue Gutes und rede darüber!) - Youtube-Channels, - Video Produkterklärung - Umgang mit der Krise in Online-Channels teilen (z.B. Xing, LinkedIn...)	

Phase Notbetrieb

Finanzielle Ebene

	Aktion		Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
F2.1	Prüfen Liquidität		Liquiditätsplanung beachten! - Liquidität monitoren und Zeithorizonte dokumentieren! - Regelmäßige Updates an den Krisenstab - Rechnungslegung und -zahlung auf Minimum reduzieren (1x pro Woche/ 1x 14Tage) -	
F2.2	Aktiv mit Banken in Kontakt bleiben		Updates und Transparenz bieten! - Überbrückungskredite prüfen! - Finanzielle Zusagen von Bund und Ländern frühzeitig prüfen! Die Umsetzung und Auszahlung dauert meist mehrere Wochen!	siehe Anhang zur CORONA Krise 2020 Seite 18

Phase Wiederanlauf

Geistige oder psychosoziale Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
G3.1	Vision / Zielsetzung für das Unternehmen vorgeben	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensziel mit Sinnstiftung verbinden! - Wertschätzung integrieren! - Identifikation mit Zielsetzung erzeugen! 	
G3.2	Passt das Unternehmensziel zu der "neuen" Markt- und Branchenausrichtung?	<ul style="list-style-type: none"> - Marktstudien prüfen und vergleichen mit eigenen Eindrücken und Erfahrungen aus Kundengesprächen 	
G3.3	Wie schaffen die Mitarbeiter den Umschwung vom Notbetrieb auf Gestaltung?	<ul style="list-style-type: none"> - Wer darf/muss aus Kurzarbeit in den Normalbetrieb? - Wie schafft man die Akzeptanz für neue Organisations-Strukturen oder neue Formen der Arbeitsplatzgestaltung? - Wie gehen wir mit Rückschlägen um? 	

Phase Wiederanlauf

Strategische Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
S3.1	Wissens-Management und Kommunikation	Transparent bleiben - Fortschritt erklären/erzählen/dokumentieren! - An ALLE Beteiligten denken!	
S3.2	Unternehmensziel / Vision auf Abteilungen runterbrechen	- Ideale aus Abteilungssicht formulieren (lassen)! - Woran merken sie, dass sie auf dem richtigen Weg sind? - Genau das sollte man dokumentieren / monitoren und so den Fortschritt sichtbar machen!	
S3.3	Zu erwartende Engpässe im Unternehmen identifizieren	- Produktion vom Output her durchdenken (Theorie of Constraint TOC, ..)	
S3.4	Zu erwartende Engpässe in der Wertschöpfungskette identifizieren	- Grundstoffe, Halbzeuge, .. - Transportlogistik, ..	
S3.5	Lieferketten neu aufstellen	- 2nd Source auch auf Kontinente beziehen! - Lieferbedingungen auf aktuelles Geschäftsumfeld anpassen!	
S3.6	Kooperationen prüfen!	- Verpackung sperriger Güter, - Entwicklung, Vormontage, ... - Nutzung spezieller HW / SW - Teilen von HR-Profi-Dienstleister mit anderen KMU?	
S3.7	Organisation und Funktionalität auf neue Ausrichtung prüfen/anpassen	- Zeit nutzen, um die Bedürfnisse und Probleme /Aufgaben / Engpässe der Kunden/Märkte/Branchen zu analysieren und Entwicklungsziele zu identifizieren!	
S3.8	Ökologische Aspekte beim Wiederanlauf beachten	- Transportwege - Transportarten - Verpackung eigener Ware - Ökobilanz aufstellen	

Phase Wiederanlauf

Operative Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
O3.1	Erste Ergebnisse feiern!	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentieren Sie die ersten Teilerfolge und feiern Sie diese! 	
O3.2	Umsetzung / Exekution	<ul style="list-style-type: none"> - Überwachen der Umsetzung neuer und gestellter Aufgaben! - Abrutschen in "alte" Muster unterbinden! - Innovationen MACHEN - (Digitale) Prozesse überprüfen und nachjustieren! - Neue, digitale Entwicklungsansätze einführen! 	
O3.3	Wissens-Management und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiv mit Kunden, Lieferanten, Banken, Mitarbeitern und Gesellschaftern im Gespräch bleiben! - Mitarbeiter in die Optimierung der Prozesse einbinden! 	
O3.4	Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrieb auf die Kernkompetenz und/oder auf die brennendsten Bedürfnisse der Kunden ansetzen! Verzettelung vermeiden! - Angebotssituation: Auf Angebote konzentrieren, die sich auf Kernkompetenzen und/oder auf die brennendsten Bedürfnisse der Kunden abzielen! Mit Krisenstab / Management abstimmen und freigeben lassen! 	
O3.5	Service	<ul style="list-style-type: none"> - Sofort alle Servicekräfte wieder reaktivieren! Die Kunden werden auch in den Wiederanlauf starten und brauchen dann besondere Unterstützung, um die Anlagen wieder in Betrieb zu nehmen! Seien Sie darauf vorbereitet! 	
O3.6	Auf Rückschläge vorbereitet sein	<ul style="list-style-type: none"> - Gesetzliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen ständig auf Veränderungen prüfen - Ressourcen für evtl. Rückschläge bereithalten, Pufferzeiten in den Projekten einplanen! 	

Phase Wiederanlauf

Finanzielle Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
F3.1	Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> - Fixkosten im Gleichschritt mit der Einnahmenseite wieder beleben. Nicht den kompletten Kostenblock auf einen Schlag reaktivieren! - Innovationen mit Fördermittel finanzieren (EU-Mittel & Nationale Fördermittel beantragen!) Meist werden dabei Personalkosten finanziert! - Auf die Fixkosten achten (nicht zuviel Personal auf einmal!) 	
F3.2	Controlling	<ul style="list-style-type: none"> - Unterscheidung zwischen Projektkosten (die an Kunden verrechnet werden) und Entwicklungskosten (Investitionen in die Zukunft)! - Laufendes Controlling aufbauen und regelmäßiges Feedback an die Projektleiter/Entwickler geben! Achtung! Barrieren zwischen Technikern und Kaufleuten abbauen! 	

Phase Hochlauf

Geistige oder psychosoziale Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
G4.1	Die Vision vorleben!	<ul style="list-style-type: none">- was ist anders als vor der Krise?- warum ist das besser und nachhaltiger?- wie stellen wir sicher, dass es so bleibt?	
G4.2	Wissens-Management und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">- Zielszenario mittels Story-Telling und Referenzberichten vermitteln- Kunden, Lieferanten, Banken, Gesellschaftern und Mitarbeitern mitteilen, dass man wieder auf 100% fährt!	
G4.3	Führung beobachten und auf Delegieren achten!	<p>Überhitzung vermeiden! Loslassen! Keine Königreiche zulassen!</p>	

Phase Hochlauf

Strategische Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
S4.1	Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Kann das Hochfahren auch nachhaltig und ökologisch sinnvoll gestaltet werden? - KPI (Leistungs-Kennzahlen) aufstellen, kontrollieren und monitoren! 	
S4.2	Transparenz der Unternehmenswerte	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kann das dargestellt / vermittelt werden? 	
S4.3	Zukunftsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Kann die aktuelle Unternehmensstruktur mit einer ähnlichen Krise besser umgehen? warum? -> ausbauen! warum nicht? -> anpassen! 	
S4.4	Markt- und Branchenverhalten	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoren, was ändert sich tatsächlich nach der Krise im Verhalten? Dabei die ganze Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Endverbraucher betrachten. (Regional, National, International) - Müssen Ansätze überprüft / angepasst werden? 	
S4.5	Wissens-Management	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback von Kunden und Service in die Produktentwicklung (Weiterentwicklung) einbeziehen und Entwicklungs- / Innovationsschritte definieren 	

Phase Hochlauf

Operative Ebene

	Aktion	Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
O4.1	Neue Kooperationen entwickeln, testen	- Prüfung der Kooperationen auf Verlässlichkeit, Performance, Belastbarkeit!	
O4.2	Fortschritte / Entwicklungen monitoren und mitteilen!	- Abteilungsziele messbar machen (lassen) - neue / geänderte (Abteilungs-) Funktionen auf Effektivität prüfen, ggf. nachjustieren - Auf ökologische und nachhaltige Produkte, Produktion, Handel achten!	
O4.3	Konstruktion / Entwicklung	- Konstruktionsprozess überprüfen und optimieren für die nachgelagerten Prozesse in Vertrieb, Fertigung und Service (Produkt-/ Anlagenkonfigurator, Virtueller Zwilling zur Serviceunterstützung, ...)	
O4.4	Vertrieb	- Vertrieb muss aktiv am Markt sein - Neue Marketinginstrumente und Produkte einsetzen (AR) und testen - Berichtswesen anpassen - Marktreaktion auf die neuen Innovationen prüfen und berichten	
O4.5	Arbeitsvorbereitung / Fertigung / Montage / Prüffeld / Beschaffungs- und Lieferlogistik	- (Neue) Lieferketten absichern - 2nd Source auch auf verschiedene Kontinente anwenden und neue SC entwickeln!	
O4.6	Service	- Service ausbauen!	

Phase Hochlauf

Finanzielle Ebene

	Aktion		Maßnahmen	Weitere Info im Anhang
F4.1	Liquidität		<ul style="list-style-type: none">- Fixkosten im Auge behalten- Liquidität und Zahlungsfähigkeit neuer und potenzieller Kunden prüfen (VOR Auftragsbestätigung!)- Investitionsprojekte absichern (Hermes, Bankenauskunft)- Zahlungsbedingungen anpassen?!- AGBs überprüfen!- Allgemeine Vertragsgestaltungen überprüfen!	

Anhang zur CORONA Krise 2020, Stand 16.04.2020

Nation: Deutschland

Bundesland Baden Württemberg

<https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/foerderprogramme-und-aufrufe/liste-foerderprogramme/soforthilfe-corona/>

Bundesland Bayern

<https://www.stmwi.bayern.de/soforthilfe-corona/>

Verbände:

VDMA, VDW, VDWF, IHK, ...

Nation: Österreich

[https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/coronavirus-wirtschaftskammer-als-anlaufstelle.html?utm_source=wkoat&utm_medium=display_io&&utm_campaign=WKÖ | corona - intern | wkoat&utm_content=banner](https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/coronavirus-wirtschaftskammer-als-anlaufstelle.html?utm_source=wkoat&utm_medium=display_io&&utm_campaign=WKÖ|corona-intern|wkoat&utm_content=banner)

Verbände:

WKO, WIFI, FMTI, ...

Nation: Schweiz

<https://www.wbf.admin.ch/wbf/de/home.html>

Verbände:

SEMA, ALU, SMZ-NET, ...