



Corona Start-Up-Masterplan

Ein KBC Ratgeber für CEOs, COOs und Werksleiter

April 2020

Inhalte

1.	EINLEITUNG UND ERFOLGSFAKTOREN ZUR UMSETZUNG	2
2.	ÜBERSICHT ÜBER DIE HANDLUNGSFELDER	5
3.	DETAILLIERTE PLANUNG/ CHECKLISTEN	10
4.	ANSPRECHPARTNER	35

Masterplan für den Start-Up im Werk

Branchenexperte Ferdinand Dudenhöffer hat berechnet, dass jeder Tag ohne Umsatz rund 360 Mio. € Verlust für die drei großen deutschen Autobauer VW, Daimler und BMW bedeutet.

Und das aus drei Gründen: Fehlende Nachfrage, Ansteckungsgefahr in den OEM-Werken und Versorgungsprobleme in der Lieferkette. Die Nachfrage kann das Unternehmen selber nur mittelbar beeinflussen, die beiden anderen Gründe sehr wohl!

Im Verhältnis zu den entgangenen Gewinnen ist jegliche Art von Maßnahmen ein lohnender Business Case.

Jeder denkt aktuell über eine Reduzierung der Kosten nach. Come back stronger: Wir haben einen Maßnahmenplan entwickelt, um schnell wieder die Produktion hochfahren zu können.

Unsere Kunden fragen uns nach Maßnahmen zur frühzeitigen Aufnahme der Produktion nach Aufhebung des Lock-Downs: Wie können wir möglichst frühzeitig und möglichst hoher Auslastung wieder produzieren? Wie bewältige ich die Übernachfrage der OEMs nach der Krise? Wie stelle ich die Gesundheit meiner Mitarbeiter sicher? Welche Maßnahmen in den administrativen Bereichen sind sinnvoll? Aber auch: Welche Auswirkungen hat die Dauerbelastung auf die Mitarbeiter?

KBC berät Automobilzulieferer in Krisensituationen und hat den „Corona Start-Up-Masterplan“ im Werk nach Ende des Shutdowns entwickelt.

10 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Corona Start-Up-Masterplans

1. Hohe Umsetzungsgeschwindigkeit
2. Konsequenz
3. Bereichsübergreifendes Projektteam mit starker Projektleitung
4. Bericht an die Unternehmensführung
5. Definiertes Budget zur schnellen Entscheidung von Maßnahmen
6. Hochfrequente Transparenz über Status der Umsetzung und Wirksamkeit
7. Enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
8. Klare und synchrone Kommunikation mit allen Stakeholdern
9. Fairness in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten
10. Motiviertes Team mit Veränderungsbereitschaft

Inhalte

1.	EINLEITUNG UND ERFOLGSFAKTOREN ZUR UMSETZUNG	2
2.	ÜBERSICHT ÜBER DIE HANDLUNGSFELDER	5
3.	DETAILLIERTE PLANUNG/ CHECKLISTEN	10
4.	ANSPRECHPARTNER	35

Überblick über die 24 Handlungsfelder für einen schnellen Hochlauf der Produktion

1. MANAGEMENT



1.1 FÜHRUNG

- 1.1.1 Masterplan Start Up
- 1.1.2 Reporting

1.2 SUPPLY CHAIN

- 1.2.1 Transparenz
- 1.2.2 Stabilisierung

1.3 PRODUKTIVITÄT

- 1.3.1 Nutzung Leerlauf-Zeiten
- 1.3.2 Kapazitätssteigerung

1.4 LIQUIDITÄTSSICHERUNG

- 1.4.1 Sofortmaßnahmen (1-2 Wochen)
- 1.4.2 Kurzfristmaßnahmen (2-4 Wochen)

2. SUPPORT-FUNKTIONEN



2.1 KOMMUNIKATION

- 2.1.1 Schulungen / Kommunikation
- 2.1.3 Reporting und Updates

2.2 VERPFLEGUNG

- 2.2.1 Verpflegung ohne Kantine
- 2.2.2 Wellbeing

2.3 ADMINISTRATION

- 2.3.1 Home Office
- 2.3.2 IT & Tools

2.4 GESUNDHEIT

- 2.4.1 Gesundheitsdienst
- 2.4.2 Psychologische Betreuung

3. AN DER LINIE



3.1 ZUM ARBEITSPLATZ

- 3.1.1 Weg zur Arbeit
- 3.1.2 Einlass zum Arbeitsplatz

3.2 HYGIENE

- 3.2.1 Persönliche Hygiene
- 3.2.2 Saubere Umgebung

3.3 AM ARBEITSPLATZ

- 3.3.1 Maßnahmen am Platz
- 3.3.2 Schichtmodelle

3.4 LOGISTIK

- 3.4.1 Intra-Werks-Bewegung
- 3.4.2 Outbound-Logistik

Kurzbeschreibung der Handlungsfelder (1/3)

1. MANAGEMENT



1.1 FÜHRUNG

- ◆ Aufsetzen **Task Force** „Corona Masterplan“
- ◆ Erarbeitung **Maßnahmen-/ Zeitplanung**
- ◆ Vorbereitung und Durchführung von **Behördengesprächen**
- ◆ Finale **Freigabe** von Werksteilen
- ◆ Stringente und Durchgängige **intern Kommunikation** zu Status Quo & Planung
- ◆ Etablierung **Berichtswesen** zu Krankheit, Hygiene, Befähigung, Home Office und Produktivität

1.2 SUPPLY CHAIN

- ◆ Einrichtung **Leitstand/** Task Force
- ◆ Definition von **Verantwortlichen** pro Lieferant
- ◆ Schaffung **Transparenz** über kritische Lieferanten (sowohl finanziell als auch kapazitativ)
- ◆ Etablierung **täglicher Kommunikation** mit Kunden und Lieferanten
- ◆ **Kapazitätssicherung** bei Lieferanten
- ◆ Umsetzung von Maßnahmen zur **Erhöhung** bestehender sowie **Schaffung neuer Kapazitäten**

1.3 PRODUKTIVITÄT

- ◆ Nutzung der **Leerlauf-Zeiten** bis Ende Lock Down (für Wartung, Instandhaltung, Prozessverbesserungen, Renovierungen etc.)
- ◆ Umsetzung **Veränderungs-Projekte** oder IT-Umstellungen abseits von Tagesgeschäft
- ◆ Vorbereitung **Erhöhung von Schichten**
- ◆ Vergrößerung **Produktionslose**
- ◆ **Variantenreduzierung** (Fokussierung auf High-Runner)

1.4 LIQUIDITÄTSSICHERUNG

- ◆ Professionalisierung **Liquiditätsmanagement**
- ◆ **Liquiditätsplanung**
- ◆ Einsatz **Unternehmensberater** mit Förderung der BAFA
- ◆ **Sofort-Maßnahmen** 1-2 Wochen (Kurzarbeit, Kosten-Stop, Zuschüsse, Faktura, Mahnwesen, Zahlungsziele)
- ◆ Verhandlung von **Sonderkosten** mit dem Kunden
- ◆ **Kurzfristmaßnahmen** 2-4 Wochen (Verkauf, Vermietung, Reduzierung Lager, Erhöhung Einlagen, Umschuldung, Kredite Land/ Bund)

Kurzbeschreibung der Handlungsfelder (2/3)

2. SUPPORT-FUNKTIONEN



2.1 KOMMUNIKATION

- ◆ Erstellung **Kommunikationsplan**
- ◆ Poster und **Hinweisschilder** im Werk (inkl. „Hängplan“)
- ◆ **Schulungen** zu Hygiene, Home Office etc.
- ◆ „**10 Golden Rules**“
- ◆ Erstellung und Veröffentlichung eines **Pandemie-Reporting**
- ◆ **Digital War Room**
- ◆ **Daily Update** per Video

2.2 VERPFLEGUNG

- ◆ Schließung Kantine, **Essen am Arbeitsplatz**
- ◆ Implementierung **Bestell-/Lieferprozesse** im Werk
- ◆ Umsetzung **Transport** von Speisen und Getränken
- ◆ **Getränkesservice** am Arbeitsplatz
- ◆ **Gesundes, gutes Essen** zur Mitarbeiterbindung

2.3 HOME OFFICE

- ◆ Sicherstellung korrekten Einrichtung **Home Office** (Ergonomie)
- ◆ Ggf. Anpassung der **Arbeitsverträge**, Vereinbarung Home Office-Regelungen
- ◆ 100% Admin via **Video Conferencing**
- ◆ **Tools** (Teams, Asana, Google Drive, WeTransfer uvm.)
- ◆ **Ratgeber** „Produktiv im Home Office“ oder „Effiziente Online Meetings“
- ◆ **IT-Sicherheit**
- ◆ Erhöhung **IT-Support** für Home Office

2.4 GESUNDHEIT

- ◆ **Medizinische Betreuung** aufbauen (Räume, Mitarbeiter, Equipment)
- ◆ Tägliche **Transparenz** über Status Mitarbeiter / Aktualisierung **Gefährdungskategorie** (Meldepflicht)
- ◆ Umsetzung **Corona Datenbank**
- ◆ Erstellung **Notfall-/Eingriffspläne**
- ◆ Anwendung **Schnelltest**
- ◆ **Psychologische Betreuung / Coaching**

Kurzbeschreibung der Handlungsfelder (3/3)

3. AN DER LINIE



3.1 ZUM ARBEITSPLATZ

- ◆ **Angepasste Busse** mit reduzierter Kapazität und gesperrten Sitzen
- ◆ **Fahr-/ Taxi-Dienst** (Sicherstellung Kapazitäten)
- ◆ Einführung von **Schleusen** (Einlass mit 1,5 m Abstand, Desinfektion)
- ◆ **Schnelltest** oder **Fiebertest** vor Eintritt
- ◆ Kapazität und Befähigung **Werkschutz**
- ◆ **Einteilung Werk** in kleinere Zonen (Rückverfolgbarkeit)

3.2 HYGIENE

- ◆ Bereitstellung **Schutzmaterial** (Handschuhe, Desinfektion, Schutzanzüge etc.)
- ◆ **Hygiene-Maßnahmen** (regelmäßiges Hände waschen, Hygiene-Minute)
- ◆ Jeden Tag **frische Kleidung** Arbeitsplatz desinfizieren zur Schichtübergabe
- ◆ Desinfektion **Kontaktflächen** (z.B. Türgriffen, Wasserhähnen, Maschinen)
- ◆ Regelmäßiges **Lüften**
- ◆ Koordination bei der Nutzung von **Umkleidekabinen, Duschen und Toiletten**

3.3 AM ARBEITSPLATZ

- ◆ **Kategorisierung** Arbeitsplätze
- ◆ **Bodenmarkierungen** (1,5 m Abstand und Gehwege)
- ◆ **Acryl-Glasscheiben** zwischen den AP, wenn Abstand geringer als 1,5 m
- ◆ **Entzerrung Prozesse/** Erhöhung Abstände zwischen Arbeitsplätzen
- ◆ Bildung fester Schicht-Teams, **Vermeidung überlappender Übergaben**
- ◆ Erweiterter Einsatz von **immunen Mitarbeitern** (Befähigung notwendig!)

3.4 LOGISTIK

- ◆ Ablaufpläne für **Intra-Werksbewegungen** (Rüsten, Instandhaltung, Runner Qualität, Labor, Putzdienst etc.)
- ◆ Umgang mit Kontakt zu **Werksfremden**
- ◆ Kontaktloser **Werks-Zutritt und Warenannahme**
- ◆ Sicherung **Logistik-Kapazitäten** (für Mehrlieferung und Sondertransporte)

Inhalte

1.	EINLEITUNG UND ERFOLGSFAKTOREN ZUR UMSETZUNG	2
2.	ÜBERSICHT ÜBER DIE HANDLUNGSFELDER	5
3.	DETAILLIERTE PLANUNG/ CHECKLISTEN	10
4.	ANSPRECHPARTNER	35

Der Start-Up-Masterplan

1. MANAGEMENT

1.1 FÜHRUNG

1.1.1 STEUERUNG MASTERPLAN



Der Start-Up-Masterplan

1. MANAGEMENT

1.1 FÜHRUNG

1.1.2 REPORTING

BRAINSTORMING ZU MÖGLICHEN (ZUSÄTZLICHEN) KENNZAHLEN FÜR DEN „CORONA-DAILY-REPORT“

CORONA	BEREICHE	HYGIENE	BEFÄHIGUNG	HOME OFFICE	PRODUKTIVITÄT
<ul style="list-style-type: none">◆ Anzahl Infizierte Mitarbeiter◆ Anzahl geheilte Mitarbeiter◆ Anzahl erhöhte Temperatur◆ Anteil verfügbarer Mitarbeiter◆ Anzahl sonstige Erkrankungen◆ Nutzung Gesundheitsdienst und psychologische Betreuung	<ul style="list-style-type: none">◆ Freigegebene Bereiche (siehe 1.1.1)◆ Einhaltung Putzplan (siehe 3.2.2)◆ Einhaltung Lüftplan (siehe 3.2.2)	<ul style="list-style-type: none">◆ Reichweite Schutzbekleidung◆ Reichweite Mundschutz◆ Reichweite Desinfektionsmittel◆ Reichweite Handschuhe	<ul style="list-style-type: none">◆ Umsetzungsquote Schulungen◆ Umsetzung Kommunikation an Mitarbeiter◆ Rücklauf Unterschriften (siehe 2.1.1)◆ Anzahl Verletzung der neuen Regelungen	<ul style="list-style-type: none">◆ Status korrekter Umsetzung Home Office (siehe 2.3.1)◆ Rücklauf Checkliste Home Office (siehe 2.3.1)◆ Nutzungsquote Tools◆ Performance IT-Support (Tickets, Response Time)	<ul style="list-style-type: none">◆ Bestände◆ Abrufe◆ Reichweiten◆ Kapazitäten◆ Rückstände◆ Produktionskapazität/OEE◆ Störungen (Ausschuss, Stillstand, Nacharbeit)

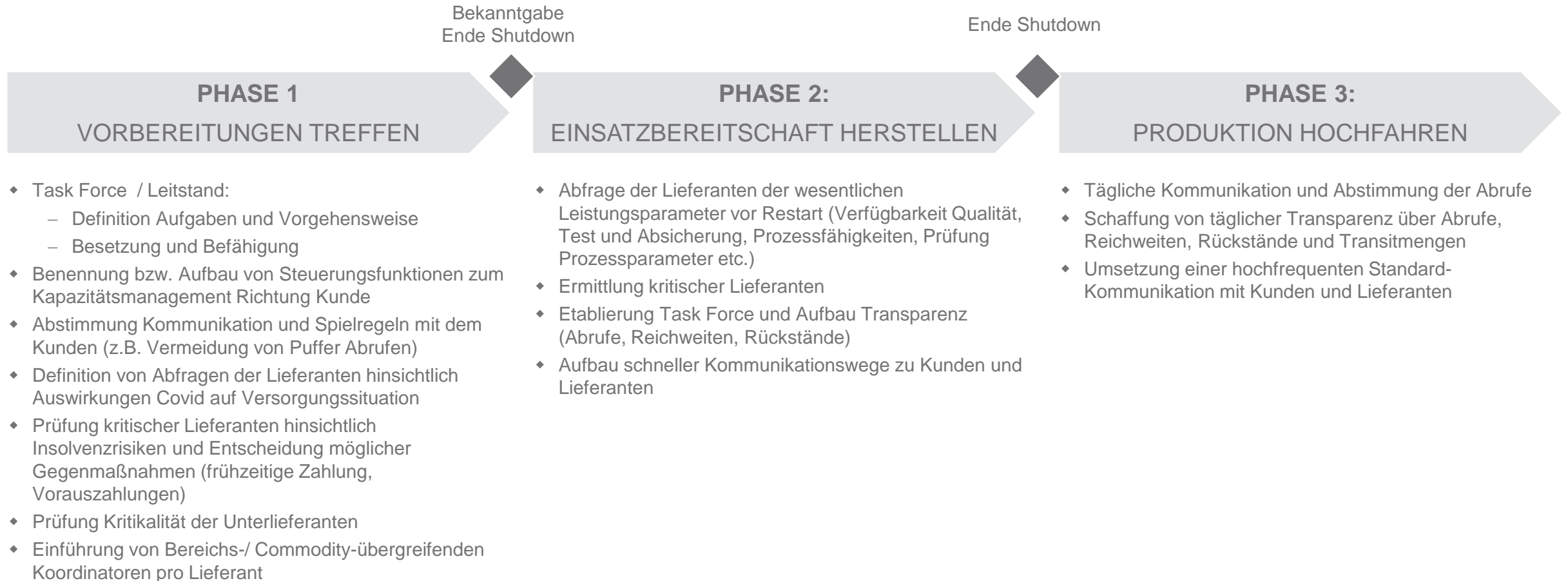
Erfassung / Bericht pro Tag und pro Bereich

Der Start-Up-Masterplan

1. MANAGEMENT

1.2 SUPPLY CHAIN

1.2.1 TRANSPARENZ

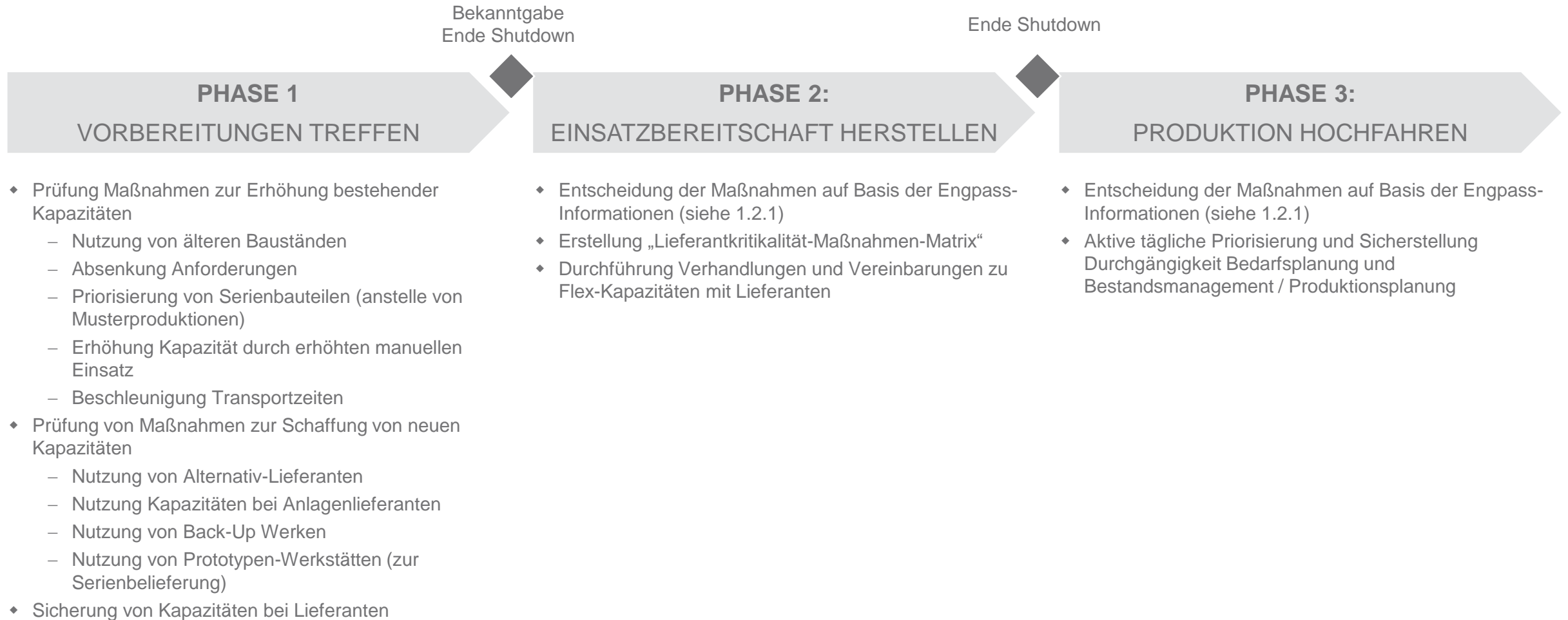


Der Start-Up-Masterplan

1. MANAGEMENT

1.2 SUPPLY CHAIN

1.2.2 STABILISIERUNG

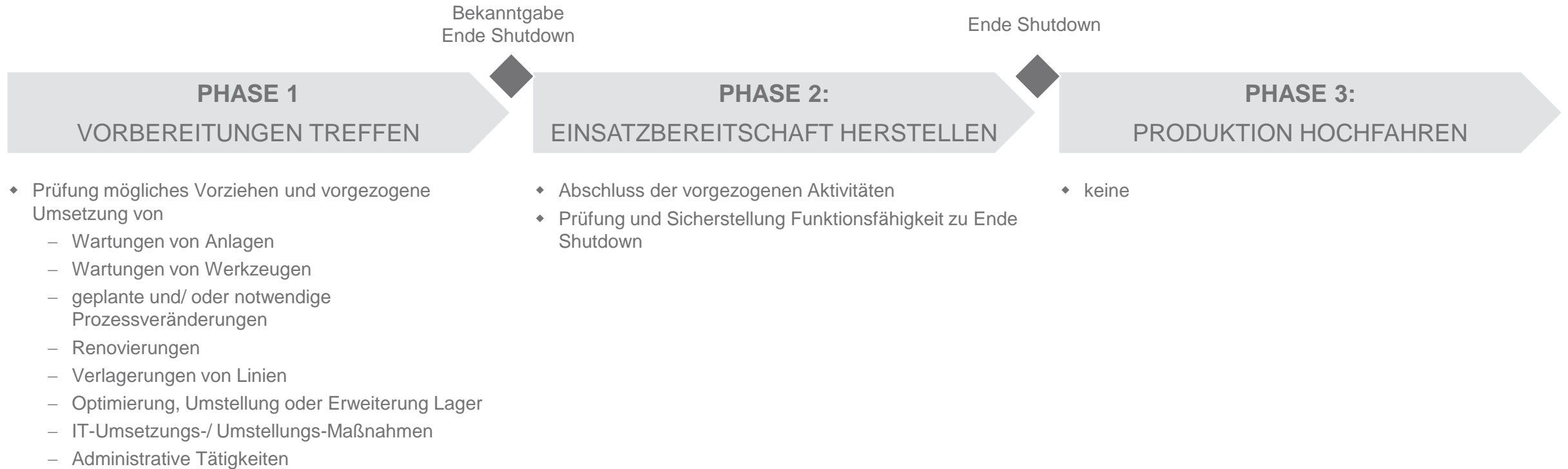


Der Start-Up-Masterplan

1. MANAGEMENT

1.3 PRODUKTIVITÄT

1.3.1 NUTZUNG LEERLAUF-ZEITEN



Der Start-Up-Masterplan

1. MANAGEMENT

1.3 PRODUKTIVITÄT

1.3.2 KAPAZITÄTSSTEIGERUNG



- ◆ Prüfung und Entscheidung von Maßnahmen zur Kapazitätssteigerung
 - Erhöhung Anzahl Schichten
 - Erhöhung Lose/ Reduktion Rüstzeiten
 - Reduzierung Musterproduktionen mit geringen Losen
 - Nutzung weiterer Linien / Arbeitsplätze (ggfs. mit erhöhtem manuellen Aufwand)
 - Prüfung und Vereinbarung zusätzlicher Nacharbeit mit Kunden
 - Prüfung und zeitweise Korrektur der Wartungsintervalle
- ◆ Prüfung kurzfristig möglicher Investitionen zur Produktivitätssteigerung
- ◆ Sicherstellung der benötigten Kapazitäten bei Lieferanten

- ◆ Vorbereitung bzw. Umsetzung der entschiedenen Maßnahmen

- ◆ Vorbereitung bzw. Umsetzung der entschiedenen Maßnahmen

Der Start-Up-Masterplan

1. MANAGEMENT

1.4 LIQUIDITÄTSSICHERUNG

1.4.1 SOFORTMAßNAHMEN

PHASENUNABHÄNGIGE PRÜFUNG UND UMSETZUNG

LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

- ◆ Erstellung Liquiditätsplanung
- ◆ Festlegung von Ausgabenprioritäten
- ◆ Tägliche Transparenz & Steuerung
- ◆ Einsatz Unternehmensberatung inkl. BAFA-Zuschuss

AUFWENDUNGEN

- ◆ Prüfung Minderung Personalkosten, Abbau Überstunden und Urlaub
- ◆ Umsetzung Kurzarbeit
- ◆ Stundung von Steuervorauszahlungen, Sozialversicherung
- ◆ Challenge Board/ Ausgaben-/ Kosten-Stop

ERLÖSE

- ◆ Beantragung von Zuschüssen
- ◆ Zügige Erledigung von Restarbeiten und Reklamationen
- ◆ Verhandlung von Sonderkosten (Material und Gemeinkosten) mit dem Kunden

FORDERUNGEN

- ◆ Stellen von Abschlagsrechnungen, sofortige Faktura von abgeschlossenen Aufträgen
- ◆ Verkürzung Zahlungsziele und Schaffung Zahlungsanreize (z.B. Skonti)
- ◆ Optimierung Mahnwesen, externe Forderungsinkasso, Factoring
- ◆ Überwachung Zahlungsverhalten/ -ausfälle

KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

- ◆ Aussetzen Mietzahlungen
- ◆ Optimale Nutzung Zahlungsfristen, Ratenzahlung
- ◆ Aussetzungs-Vereinbarung mit Gläubigern
- ◆ Optimierung Zahlungsarten (Wechsel, Scheck)

Der Start-Up-Masterplan

1. MANAGEMENT

1.4 LIQUIDITÄTSSICHERUNG

1.4.1 KURZFRISTMAßNAHMEN

PHASENUNABHÄNGIGE PRÜFUNG UND UMSETZUNG

ANLAGEVERMÖGEN

- ♦ Verkauf oder Vermietung von nicht notwendigen Anlagegütern (Grundstücke, Maschinen, Fahrzeuge)
- ♦ Sale-and-lease-back
- ♦ Verschiebung oder Leasing von Investitionen

VORRÄTE

- ♦ Reduzierung Lagerbestand
- ♦ Verlagerung Lager zu Lieferant, Bezug auf Kommission
- ♦ Optimierung Bestellwesen
- ♦ Reduzierung Fertigteillager

EIGENKAPITAL

- ♦ Erhöhung Einlagen, Reduzierung Entnahmen
- ♦ Prüfung, Reduzierung und ggfs. Stilllegung von Versicherungsbeiträgen / Altersvorsorgen
- ♦ Reduzierung von Sparbeiträge
- ♦ Aufnahme neuer Gesellschafter, stille Beteiligungen

LANGFRISTIGE KREDITE

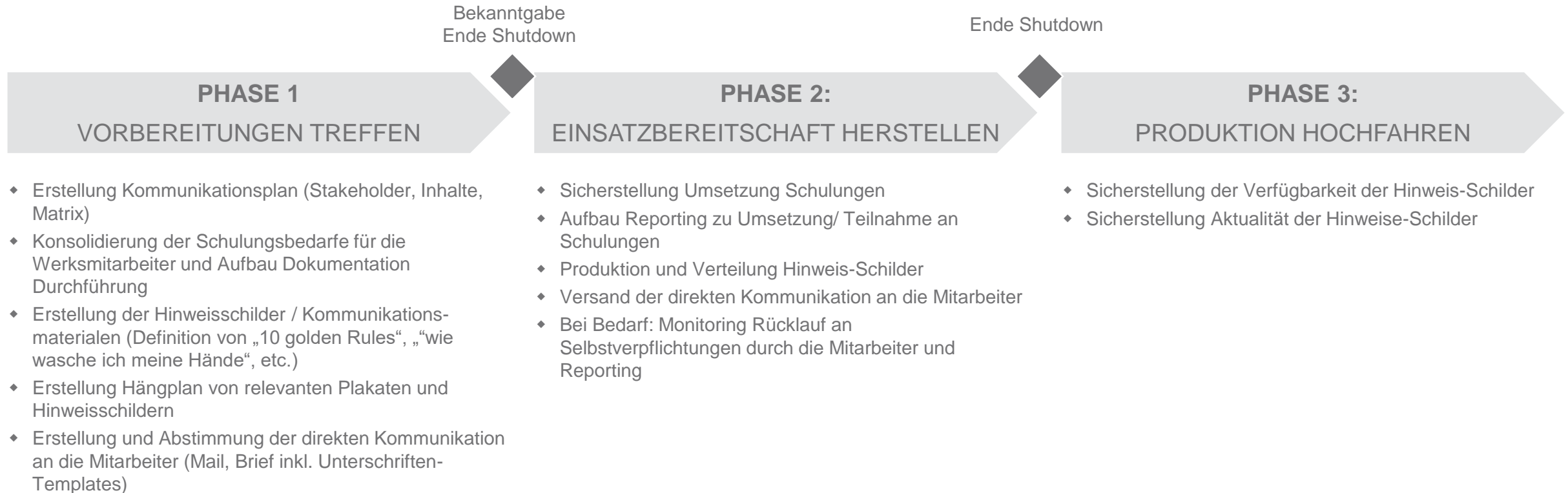
- ♦ Aufnahme Kredite Bund/ Land sowie Bürgschaften
- ♦ Durchführung Umschuldung
- ♦ Aufnahme Auffangdarlehen
- ♦ Streckung oder Aussetzung von Tilgungen

Der Start-Up-Masterplan

2. SUPPORT-FUNKTIONEN

2.1 KOMMUNIKATION

2.1.1 SCHULUNGEN/ KOMMUNIKATION

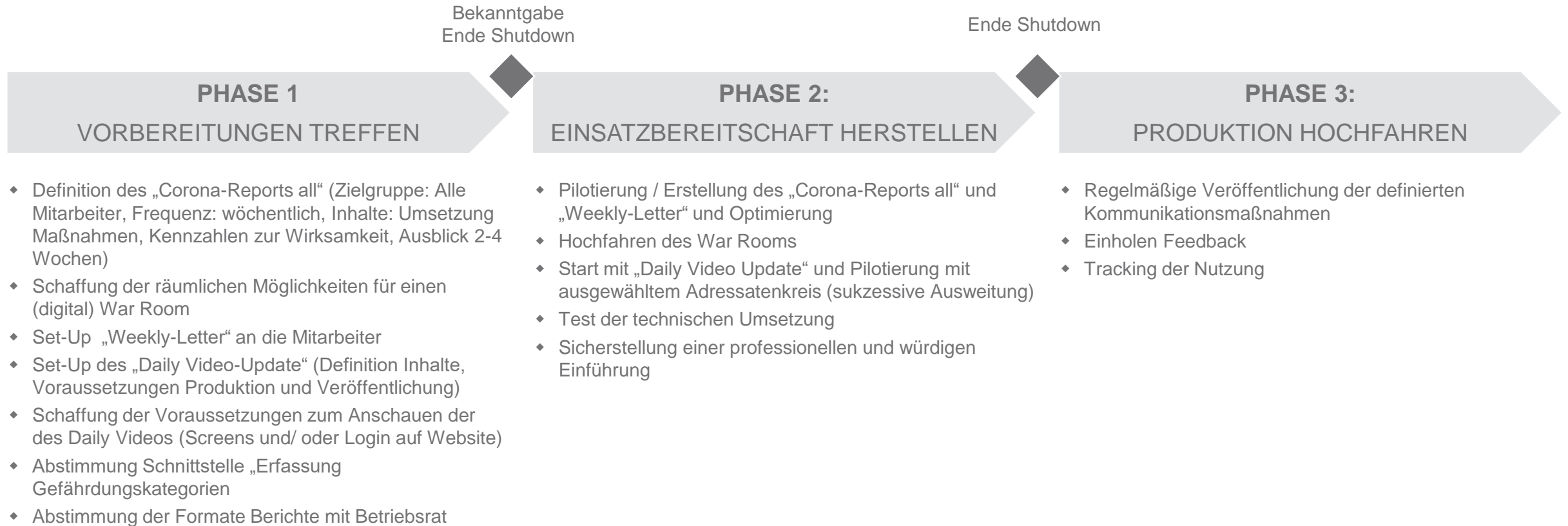


Der Start-Up-Masterplan

2. SUPPORT-FUNKTIONEN

2.1 KOMMUNIKATION

2.1.2 REPORTING UND UPDATES

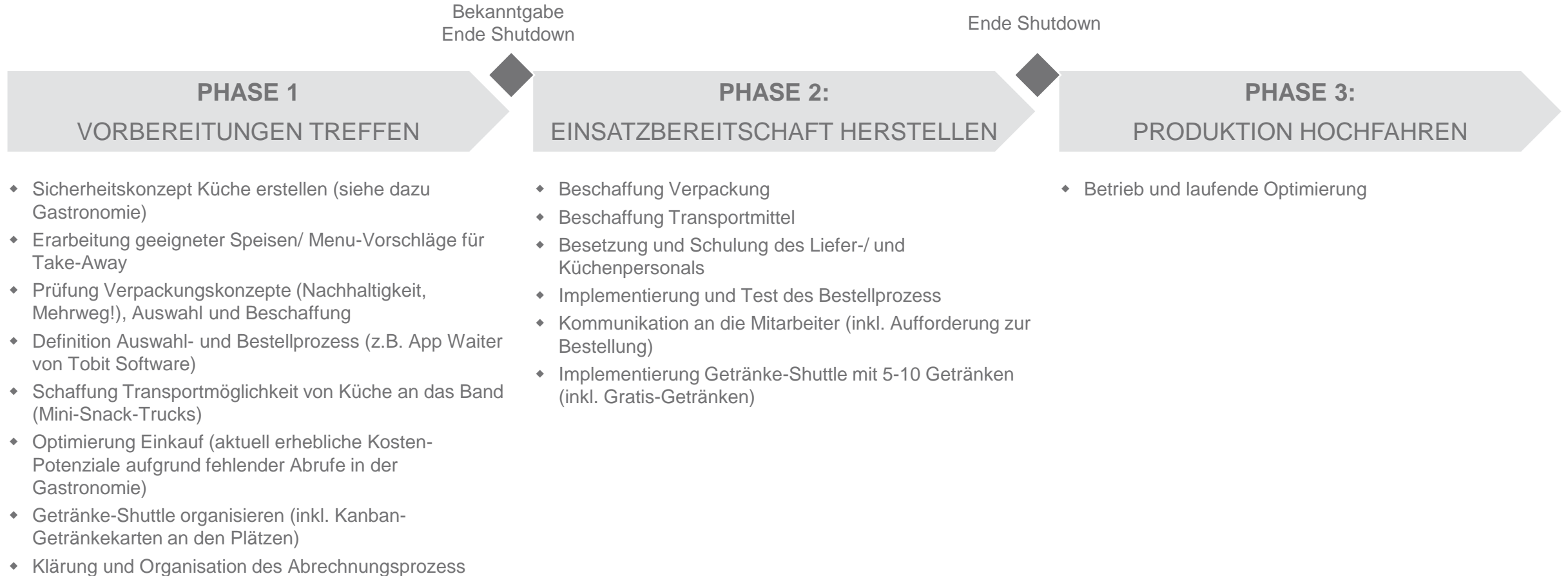


Der Start-Up-Masterplan

2. SUPPORT-FUNKTIONEN

2.2 VERPFLEGUNG

2.2.1 VERPFLEGUNG OHNE KANTINE



Der Start-Up-Masterplan

2. SUPPORT-FUNKTIONEN

2.2 VERPFLEGUNG

2.2.2 WELLBEING



Der Start-Up-Masterplan

2. SUPPORT-FUNKTIONEN

2.3 ADMINISTRATION

2.3.1 HOME OFFICE

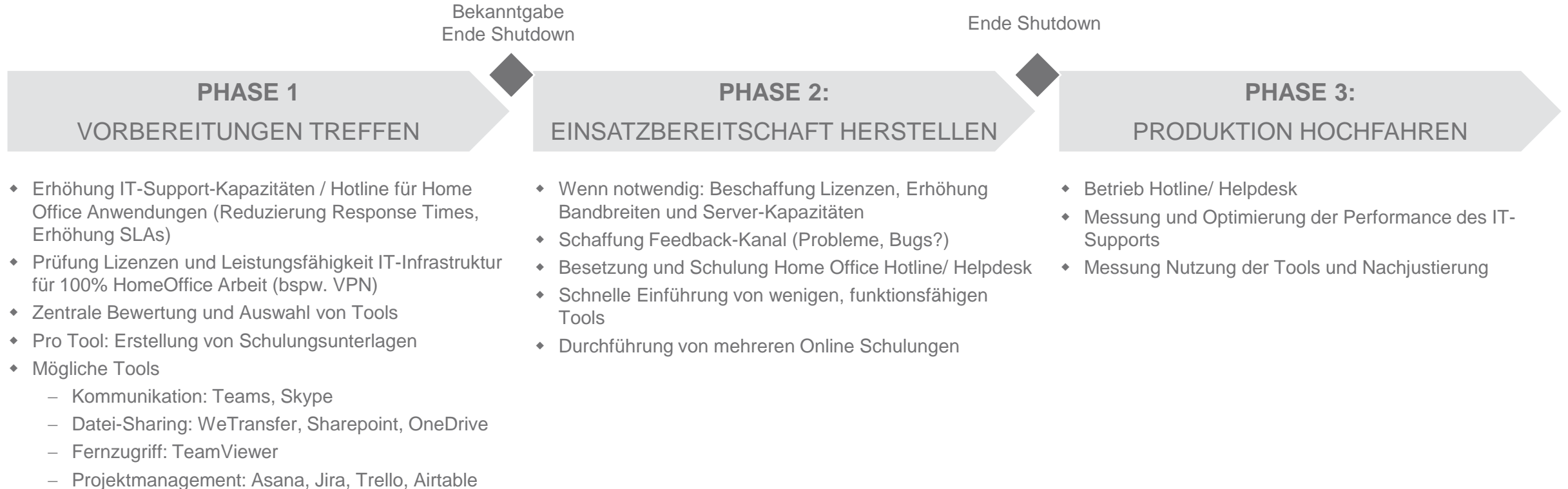


Der Start-Up-Masterplan

2. SUPPORT-FUNKTIONEN

2.3 ADMINISTRATION

2.3.2 IT & TOOLS

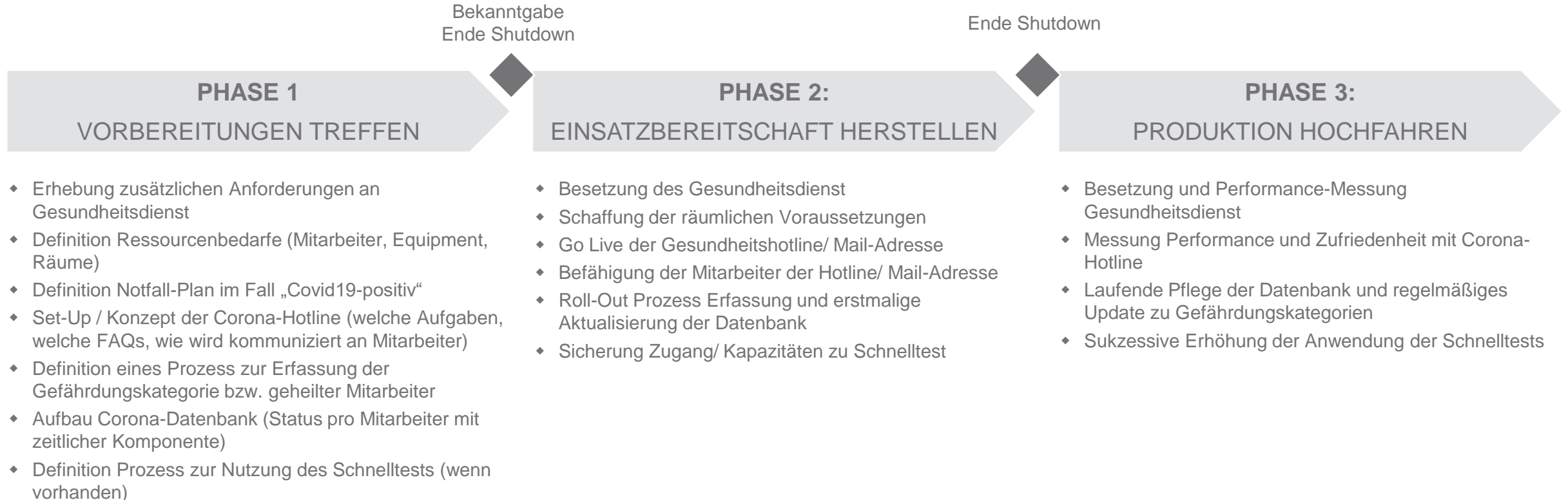


Der Start-Up-Masterplan

2. SUPPORT-FUNKTIONEN

2.4 GESUNDHEIT

2.4.1 GESUNDHEITSDIENST

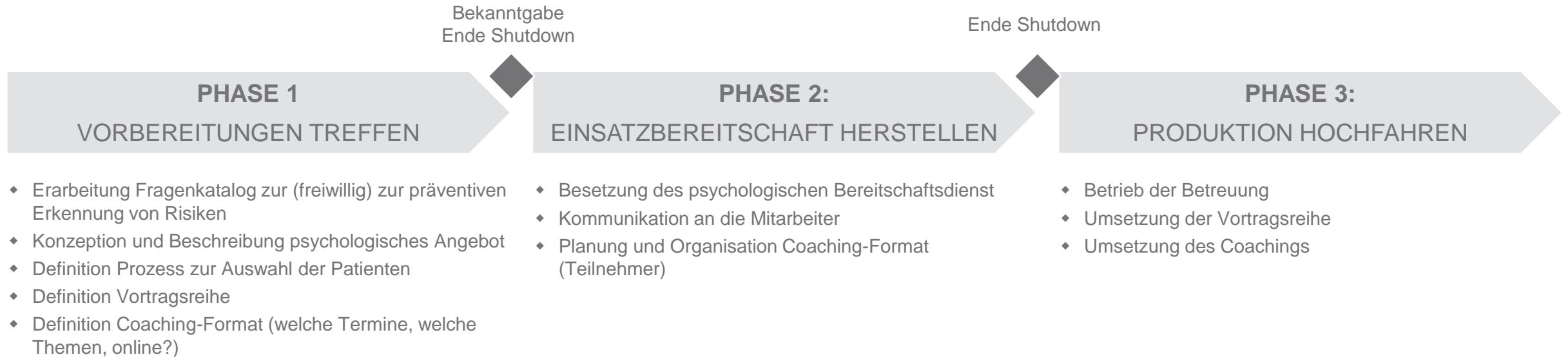


Der Start-Up-Masterplan

2. SUPPORT-FUNKTIONEN

2.4 GESUNDHEIT

2.4.2 PSYCHOLOGISCHE BETREUUNG

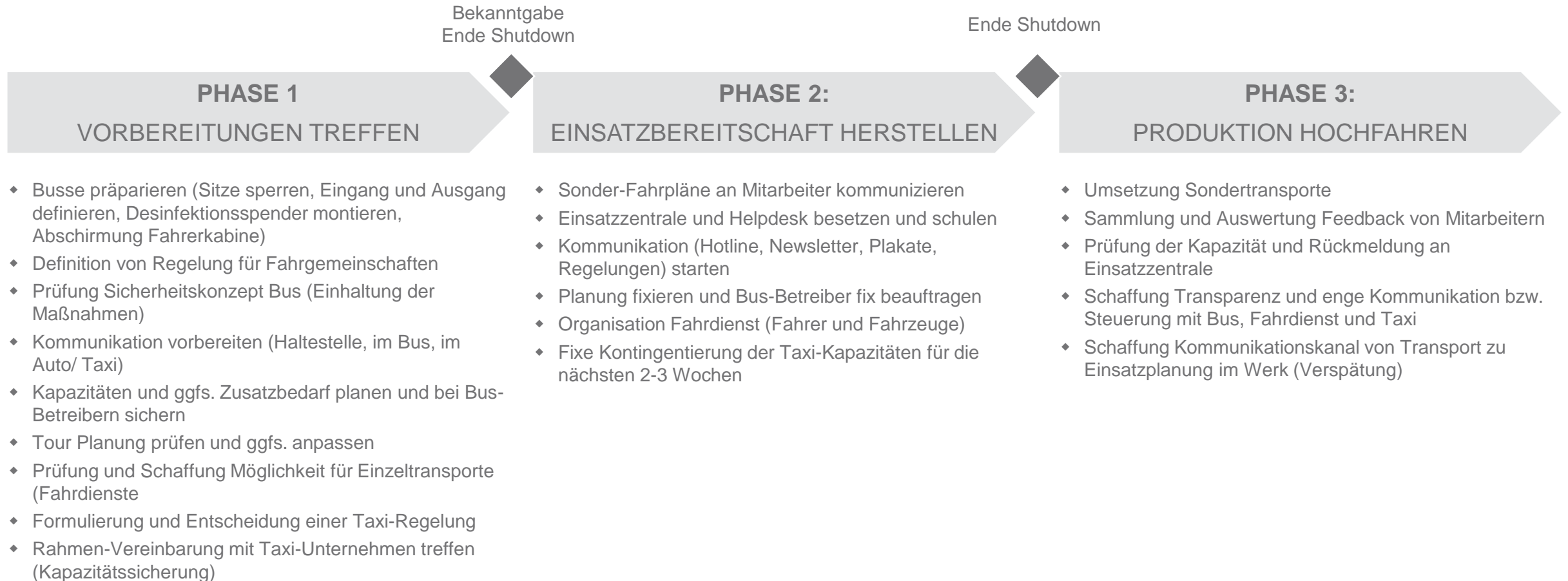


Der Start-Up-Masterplan

3. AN DER LINIE

3.1 ZUM ARBEITSPLATZ

3.1.1 WEG ZUR ARBEIT

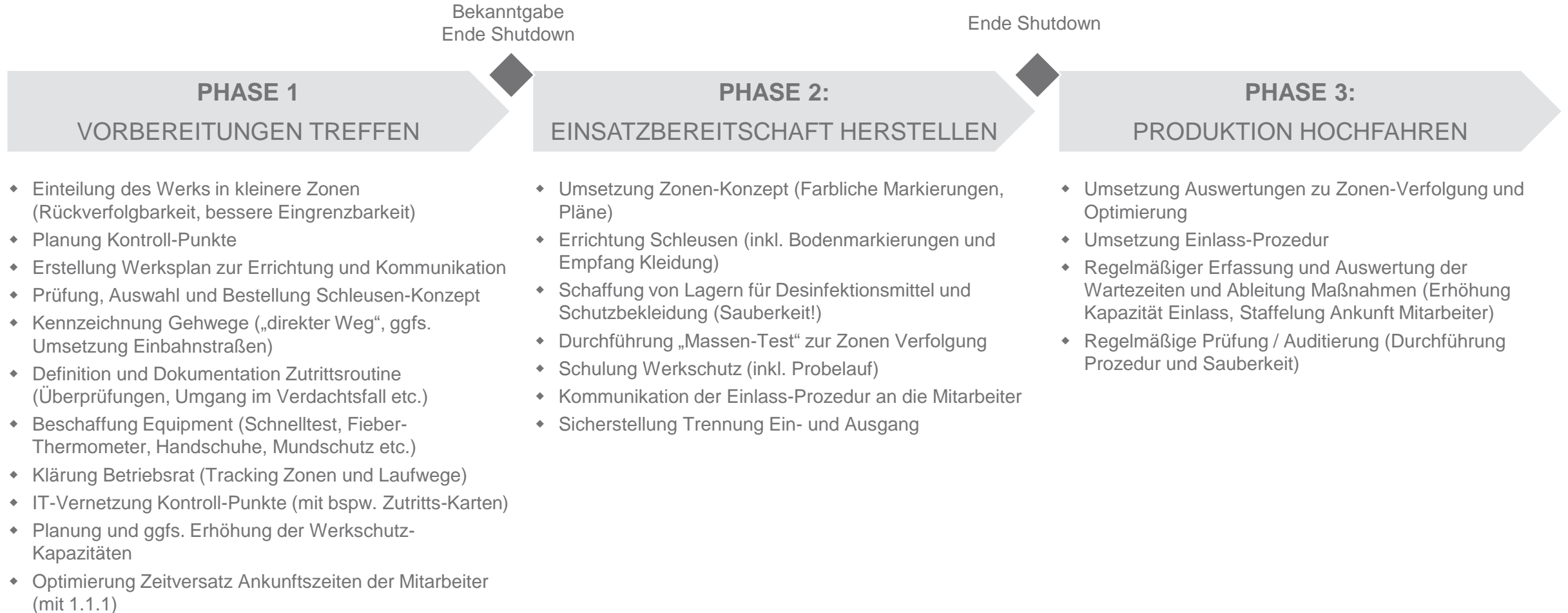


Der Start-Up-Masterplan

3. AN DER LINIE

3.1 ZUM ARBEITSPLATZ

3.1.2 EINLASS ZUM ARBEITSPLATZ



Der Start-Up-Masterplan

3. AN DER LINIE

3.2 HYGIENE

3.2.1 PERSÖNLICHE HYGIENE

Bekanntgabe
Ende Shutdown

Ende Shutdown

PHASE 1

VORBEREITUNGEN TREFFEN

- ◆ Definition Sauberkeitskonzept für Hände „Handschuhe oder Desinfektion“ in Abhängigkeit der Aufgabe
- ◆ Bestellung Handschuhe und Desinfektionsmittel
- ◆ Erstellung einer Arbeitsanweisung „Hygiene“
- ◆ Definition des Ablaufs der „Hygiene-Minute“ (inkl. Eignung pro Arbeitsplatz)
- ◆ Mobile Hygiene-Stationen verteilen (Vermeidung Hygiene Tourismus)
- ◆ Konzept und Kalkulation Bedarf Arbeitskleidung und Beschaffung (Farben? Pfand?)
- ◆ Klärung und Sicherung Waschkapazitäten für täglichen Kleidungswechsel
- ◆ Definition der Nutzung von Umkleidekabinen und Duschen

PHASE 2:

EINSATZBEREITSCHAFT HERSTELLEN

- ◆ Hygiene-Stationen errichten
- ◆ Nachfüller einstellen und schulen
- ◆ Mitarbeiter zu „Hygiene“ schulen (inkl. Unterschrift)
- ◆ Mitarbeiter zu „Hygiene-Minute“ schulen
- ◆ Installation Ausgangsschleusen mit Abgabe der Kleidung
- ◆ Schulung Werkschutz „Verlassen des Werkes“
- ◆ Aufbau Beschaffung für Hygiene-Artikel
- ◆ Umsetzung der Neuregelung zur Nutzung von Umkleiden und Duschen

PHASE 3:

PRODUKTION HOCHFahren

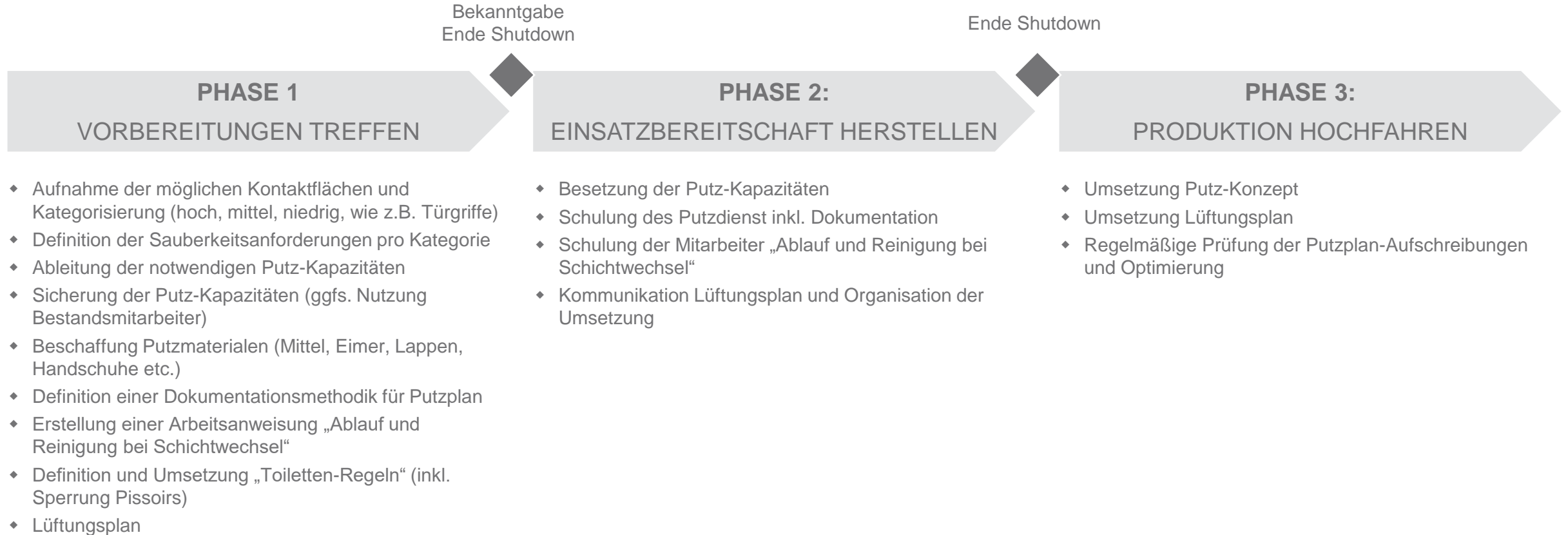
- ◆ Gezielte Unterbrechung und Aufforderung zur Hygiene-Minute (Musik oder Durchsage)
- ◆ Verpflichtung Gruppenleiter/ Gemba
- ◆ Steuerung Wäscherei und Sicherstellung Versorgung mit Kleidung
- ◆ Qualitätskontrolle Hygiene aufbauen

Der Start-Up-Masterplan

3. AN DER LINIE

3.2 HYGIENE

3.2.2 SAUBERE UMGEBUNG

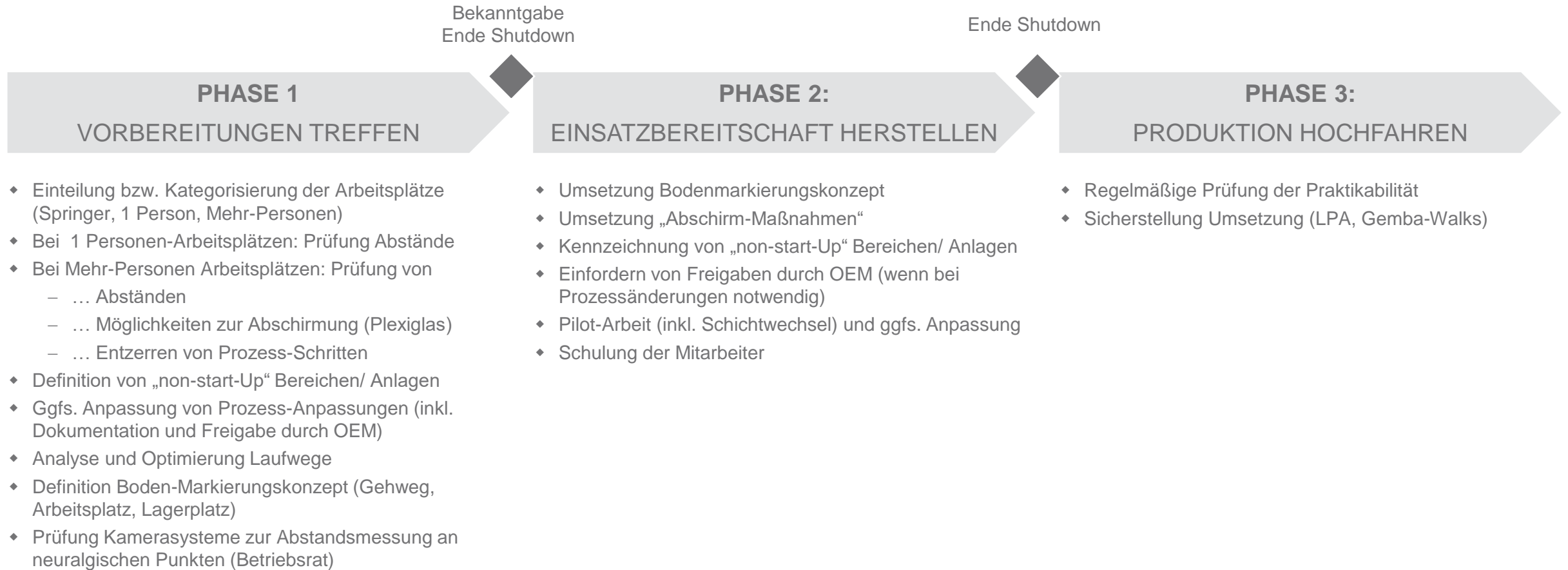


Der Start-Up-Masterplan

3. AN DER LINIE

3.3 AM ARBEITSPLATZ

3.3.1 MAßNAHMEN AM PLATZ

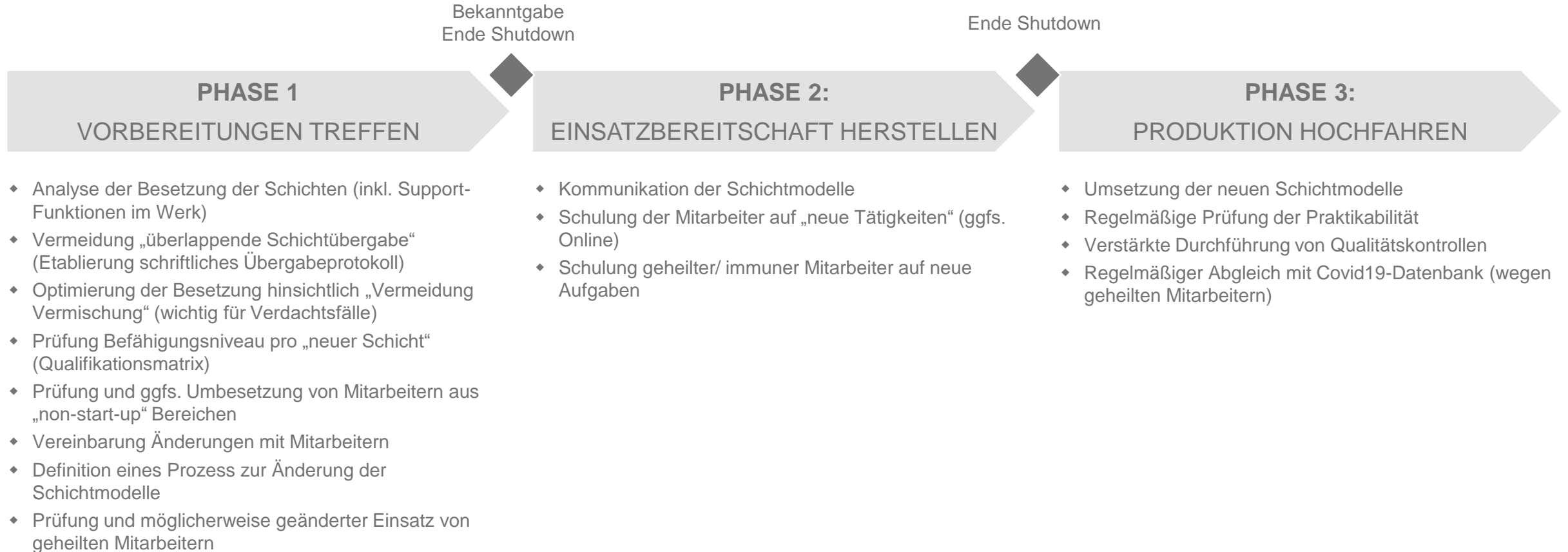


Der Start-Up-Masterplan

3. AN DER LINIE

3.3 AM ARBEITSPLATZ

3.3.2 SCHICHTMODELLE

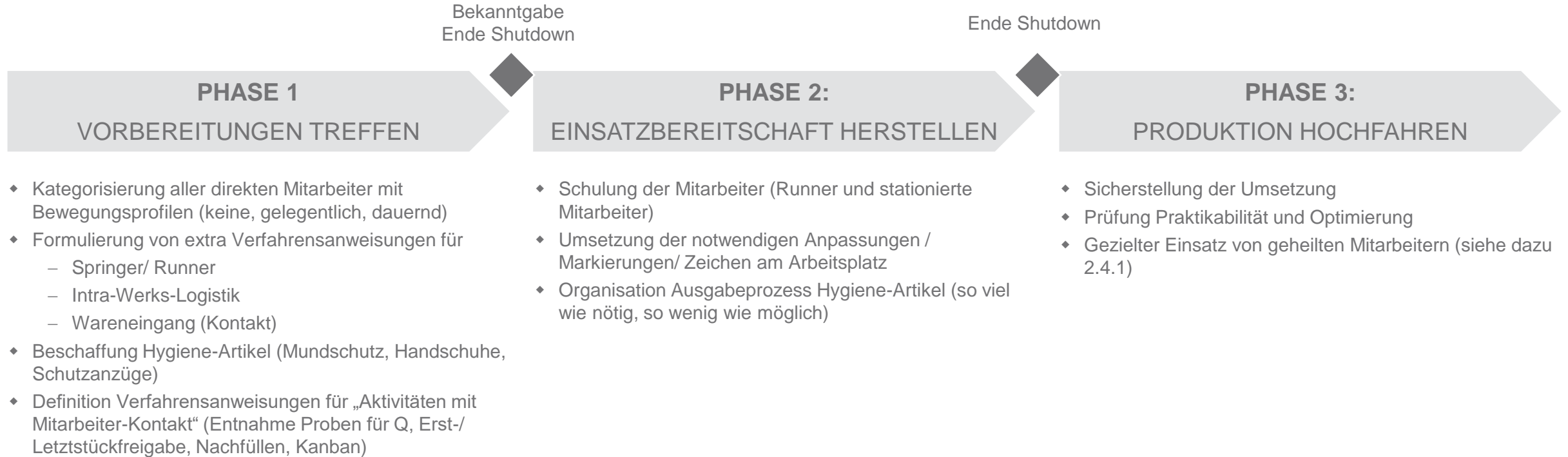


Der Start-Up-Masterplan

3. AN DER LINIE

3.4 RUNNER & LOGISTIK

3.4.1 INTRA-WERKS-BEWEGUNG

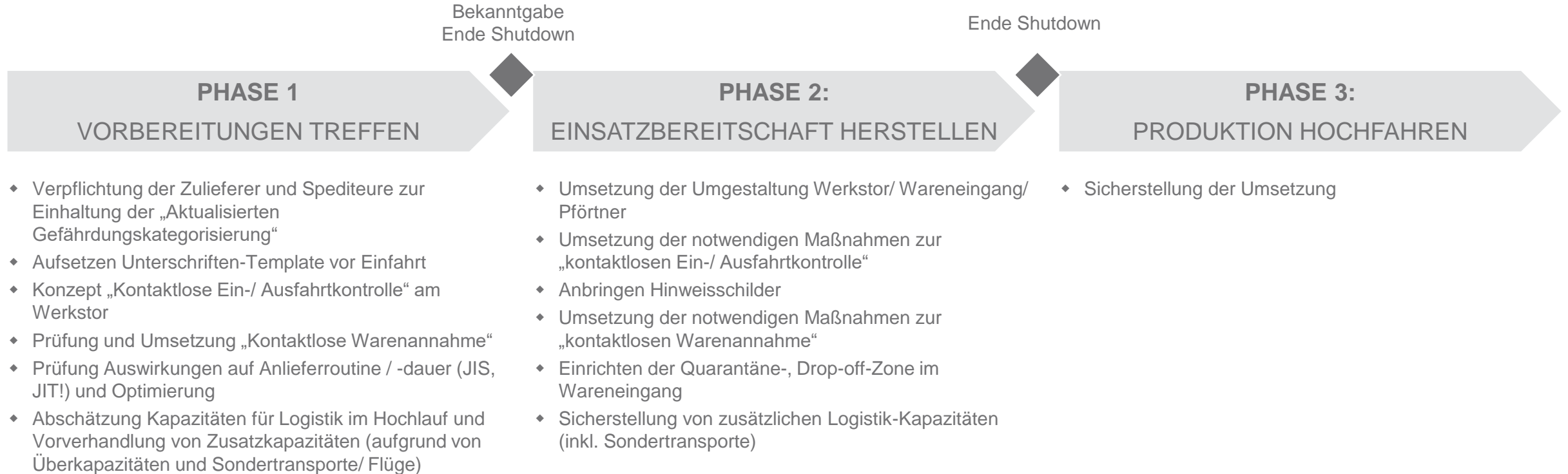


Der Start-Up-Masterplan

3. AN DER LINIE

3.4 RUNNER & LOGISTIK

3.4.2 OUTBOUND LOGISTIK



1.	EINLEITUNG UND ERFOLGSFAKTOREN ZUR UMSETZUNG	2
2.	ÜBERSICHT ÜBER DIE HANDLUNGSFELDER	5
3.	DETAILLIERTE PLANUNG/ CHECKLISTEN	10
4.	ANSPRECHPARTNER	35

Ihr Ansprechpartner



Maximilian Klee
Senior Partner
M.klee@kbc-consultants.com
+49 151 14 84 72 07

Kemény Boehme & Company GmbH (KBC)

Lyonel-Feininger-Str. 28
D-80807 München

Tel. +49 (0)89 45 20 56 – 200
Fax.+49 (0)89 45 20 56 – 201

[http:// www.kbc-consultants.com](http://www.kbc-consultants.com)
info@kbc-consultants.com