

Der deutsche Werkzeug- und Formenbau im Spannungsfeld von Kostendruck und Optimierung

Der seit nunmehr etwa 3 Jahren massiv erhöhte Kostendruck und Überkapazitäten von mindestens 15-20% im Werkzeug- und Formenbau verbunden mit stark schwankenden Auslastungen und extrem kurzen geforderten Bauzeiten zwingen sowohl interne als auch externe Werkzeug- und Formenbauer zu einer Fülle von Maßnahmen, um die Wettbewerbsfähigkeit wieder zu erlangen und weiter zu steigern.

Was kann getan werden?

Bis heute verharren viele Werkzeugbauunternehmen in der vor etlichen Jahren noch gängigen Praxis, auf Aufträge zu warten und zu hoffen; manche Unternehmen sind auch heute noch mit über 20-30% an jeweils wenige Kunden gebunden und antworten auf die Frage, wie sich das Unternehmen strategisch weiterentwickeln soll mit Kopfschütteln und der Aussage, das sei nicht planbar.

Dem gegenüber stehen Unternehmen, die bereits vor Jahren ihr Unternehmen aus der Reaktion in die Aktion umgestellt haben und dies nicht erfolglos.

Die Basis der strategischen Planung stellt ein Geschäftsplan dar, der wichtigste Aspekt hierbei bleibt jedoch, dass sich das Unternehmen bewusst ist, wohin es sich mit seinen Kunden, Technologien und Mitarbeitern entwickeln will.

Ohne hier im Detail einen solchen Geschäftsplan darzustellen, sind die wichtigsten Ergebnisse im heutigen Branchenumfeld:

- **Vertriebsorganisation**

Ein kundenorientiert ausgerichtetem Vertrieb; hierbei ist es notwendig auf mindestens zwei Ebenen mit

dem Kunden aktiv zu kommunizieren: auf der Ebene des Einkaufes und auch Geschäftsführung als Key Account Management und auf der Ebene der Technik mittels des operativen Projektmanagements.

- **Organisation Konstruktion und Fertigung**

Anhand vielfältiger Organisationsstrukturen zeigt sich, dass es notwendig ist, die Organisationsstruktur Werkzeugkonstruktion und Werkzeugerstellung viel näher aneinander rücken zu lassen und sich deutlich besser untereinander abzustimmen. Dies fordert unter anderem auch die zunehmend stärker verknüpfte CAD – CAM Schiene, wobei immer mehr klassische AV Tätigkeiten in die Konstruktionsabteilungen geschoben werden.

- **Standardisierung**

Interne Werkzeugbauunternehmen neben den Aspekten der externen (unten angeführt) zusätzlich noch im Bereich Stammformen, Anschlüsse, Aufbaugrößen, Aufspannung, Einsätzen, Schiebern, Kernen, Anschlussmöglichkeit von Automatisierung und vieles mehr Standardisierung vornehmen, da die Werkzeuge zwar zum Großteil vom Kunden bezahlt, jedoch in den meisten Fällen in der eigenen Produktion gefahren werden und so darauf abgestimmt werden können.

Standardisieren im internen Werkzeugbau kann sich auf Anbauteile beziehen, ebenso auf Abfolge der Herstellprozesse und damit einhergehend Herstellprozesse selbst mit entsprechenden Bearbeitungswerkzeugen und Bearbeitungsstrategie.

- **Eingesetzte Technologien und Automatisierung**

Ein Schlüsselthema war und ist der Einsatz von Technologien in CAD, CAM und Bearbeitung. Es lässt sich hierbei ein direkter Zusammenhang zwischen Erfolg des Unternehmens und modernem Maschinenpark feststellen.

- **Arbeitszeitmodelle**

In vielen Unternehmen wurde und wird noch die 40h Woche eingeführt, die aber nur dann Sinn macht, wenn der Vertrieb so organisiert ist, dass auch gleichzeitig das Auftragsvolumen erhöht wird. Mit dieser Maßnahme sind ad hoc ca. 5 % Kosten reduzierbar, was die Wettbewerbsfähigkeit direkt erhöht. Zusätzlich führen Arbeitszeitkonten zu einer Flexibilisierung, die jedoch von den Führungskräften (Gruppenleitern, Abteilungsleitern) aktiv eingefordert und gestaltet werden muss.

Mehrschichtarbeit, auch oder gerade in der Konstruktion führt dann zu geringeren Stundensätzen durch höheren Nutzungsgrad und kürzeren Durchlaufzeiten.

- **Mitarbeitereinbindung**

Ein in vielen Unternehmen nicht genutztes Potential stellt die Mitarbeitereinbindung dar und damit eine Möglichkeit, ohne große materielle Investitionen Optimierungspotentiale in zweistelligen Prozenten zu realisieren.

Wesentlich zur Abrundung und letztlich Bewertung der technologischen Potentiale dient eine Liquiditätsplanung, Investitionsplan, Finanzierungsplan und eine Plan GuV-Rechnung. Dr.-Ing. Rudolf Zwicker ist Geschäftsführer der Dr. R. Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg, www.dr-zwicker.de