

Autor: Dr.-Ing. Rudolf Zwicker
Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg

Der Werkzeugbau in der Krise?

1. Aktuelle Branchensituation

In der Betrachtung der aktuellen Branchensituation Werkzeug- und Formenbau zeigt sich, dass die Auftragslage und besonders die Preise teilweise sehr schlecht bis katastrophal sind. Betroffen ist nicht nur die Automobilzulieferindustrie, sondern auch immer mehr Branchen, hauptsächlich die, die den Export bedienen. Hofften die Unternehmen noch Anfang des Jahres, dass sich die Situation nach dem Sommer wieder normalisiert, zeigt die Realität in vielen Unternehmen, dass Entspannung nicht in Sicht ist.

Tatsächlich befinden sich aktuell etliche Werkzeug- und Formenbauer in der Krise, die eine oder andere Insolvenz deutet an, dass etliche Unternehmen in der Sanierung oder kurz davor sind.

2. Beschreibung von Krisenzuständen

Wenn wir in Strategieworkshops, Seminaren oder auch vor Ort beim Kunden davon sprechen, dass sich aktuell nahezu jedes Unternehmen in der Krise befindet, jedoch in unterschiedlichen Krisenzuständen, dann ernten wir zunächst Kopfschütteln.

Betrachten wir jedoch die unterschiedlichen Krisenszenarien, dann wird eine Zuordnung plausibler. Die Beschreibung der Krisenzustände findet man unter anderem in der IDW ES 6 – Anforderungen an Sanierungskonzepte.

Die dort angeführten Krisenzustände sind (mit Beschreibung des Autors)

- Stakeholderkrise (nicht geregelte Unternehmensnachfolge, Fluktuation, ...)

- Strategiekrise (ein zu hoher Umsatzanteil bei einem Kunden, zu hoher Automotive Anteil, ...)
 - Produkt- Absatzkrise (aus Branchenabhängigkeit oder zu wenig aktiven Vertrieb, ...)
 - Erfolgskrise (rückgehende Margen, rückgehende Umsätze, ...)
 - Liquiditätskrise (zu hohe Kosten, zusätzlich Zahlungsverzüge von Kunden, ...)
 - Insolvenzlage
- Eine kritische Sicht auf den eigenen Betrieb und auf die oben angeführten Krisenzustände ergibt in vielen Fällen ein Krisenstadium, und aktuell sind etliche Betriebe in der Liquiditätskrise und damit Sanierungsfälle.

3. Woran liegt es?

Sehr viele Werkzeugbaubetriebe werden überwiegend technisch geführt. Der Firmengründer war / ist selber Werkzeugmacher und ist in vielen Fällen Technik „verliebt“. Kaufmännische Kompetenzen sind selten zu finden und werden teilweise auch belächelt nach dem Motto „die Kaufleute haben sowieso keine Ahnung“. In dieser Art Firma finden wir dann häufig schlechtes bis gar kein kaufmännisches Controlling. Auftragscontrolling wird zwar als Nachkalkulation durchgeführt, es werden aber keine Konsequenzen gezogen und es gibt immer wieder Gründe, warum die Nachkalkulation so ist, wie es ist. Am Ende ist der Kunde schuld und hier speziell der Einkäufer, der ja keine Ahnung hat. Vorhandene ERP Systeme werden nicht oder nur unzureichend genutzt, was doppelte Arbeiten und viele Excellisten zur Folge hat. Reporting an Banken wird als

lästiges Übel betrachtet und auch diese Institute werden als inkompetent und „nervend“ betrachtet und halten von der eigentlichen Arbeit ab.

Organisatorische Mängel, wie Konfliktvermeidung oder auch Mißachten selbst auferlegter Regeln, führen zu mehr oder weniger Chaos. Letztlich handelt der Chef und Projektleiter getrieben durch die Kunden in den Werkzeugbau hinein und geben dem Werkzeugbauleiter wenig Chancen koordiniert und termingenau zu arbeiten. Letztlich sind viele Unternehmen nicht darauf ausgerichtet sich schnell den sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen oder in letzter Konsequenz eigene agile Geschäftsmodelle aufzubauen. Diese Unternehmen schaffen es kaum zu reagieren, geschweige denn zu agieren.

4. Was nun?

Als ersten Schritt zeigt eine Potentialanalyse den Status Quo im Branchenumfeld. Bereits bei der Sichtung der zur Vorbereitung der Analyse vom Unternehmen bereitgestellten Daten, lassen sich die Unternehmen in Kategorien einteilen: die professionellen, die gewohnt sind immer wieder Reviews zu machen, die Laufzeiten ihrer Anlagen kennen, sehr transparente Kostenrechnungen besitzen und und und. Die weniger professionellen, die Daten nicht per Knopfdruck zur Verfügung haben, die sich damit schwer tun, relevante Daten transparent darzustellen, deren Infos zeitraubend vor Ort erfragt und ausgegraben werden müssen.

Zur Betrachtung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz hat TOP

Consult in den letzten 20 Jahren sehr einfache, aber äußerst aussagekräftige und wirksame Kennzahlen entwickelt, zu denen sehr differenzierte Benchmarkwerte vorliegen. Die so entwickelte Benchmarkdatenbank dürfte wohl der umfangreichste und aussagekräftigste Marktspiegel im deutschsprachigen Raum sein. So können wir Betriebe bezüglich Technologieeinsatz, Größe, Regionalität (DACH), intern- und externe Werkzeugbauten, Automationsgrad, ... sehr genau einordnen und Vergleiche darstellen – und natürlich auch wirksame Maßnahmen zur Verbesserung empfehlen. Da die Kennzahlen plausibel und nachvollziehbar sind und die Einflussgrößen direkt zuordenbar sind, eignen sich diese Kennzahlen mit entsprechenden Zielen sehr gut auch als Messgröße der Umsetzung.

Im Rahmen einer Potentialanalyse checken wir unter anderem: Strategie, CAD/CAM und Technologieeinsatz, Grad der Digitalisierung, Organisation und Prozesse, Kostenrechnung / Stundensätze / Kennzahlen, Wirtschaftlichkeit, betriebswirtschaftlicher Rahmen, Projektmanagement, Korrekturschleifen, Make or buy, Automation, Industrieller Werkzeugbau, Produktionsunterstützung, Ersatzteilmanagement, ... und vor Allem: wir machen einen Krisencheck.

5. Umsetzung – mit Hindernissen

Die in der Folge der Potentialanalyse erstellten Konzepte dargestellten Umsetzungsmaßnahmen werden mit ihren zeitlichen Wirkungen direkt in eine Simulation ein. Daraus ist dann direkt die realisierbare betriebswirtschaftliche Entwicklung – Ergebnis und Liquidität abgeleitet.

In der Umsetzung scheiden sich dann die Geister. Denn wir gehen sehr dynamisch voran. Wir erleben dabei insbesondere beim Thema Planung und Steuerung, dass uns ERP Systeme oder kryptische Planungstools ausbremsen. Teure Tools sind angeschafft, werden zum Teil nur sehr eingeschränkt genutzt. Der nicht formulierte Hintergrund zu den Planungssystemen war dann vielfach: lieber eine Software, als eine konsequente und entwickelte Organisation mit entwickelten Führungskräften. Gerne schalten wir dann solche Softwaretools partiell ab und entwickeln die Organisation und synchron dazu einfache Planungstools meist unter Zuhilfenahme von Excel, das kann jeder und es lässt sich gut anpassen und skalieren. Grundsätzlich nutzen wir die Optionen der ERP Systeme, außer Planung, denn diese Option oder Funktion bilden diese Systeme nur sehr unzureichend und eher aufwendig ab. Zeiterfassung und

Beschaffung deckt systematisch das ERP System ab.

Wenn sich ein Unternehmen agil aufstellen will, dann benötigt es auch einfachste Hilfsmittel.

6. Perspektive

Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben ist gefragt. Wir stellen mit unseren Kunden konsequent alle Prozesse und Vorgehensweisen in Frage. Wir überprüfen die Größe der Organisation und setzen konsequent die Maßnahmen um, die dazu führen, den Aufwand je Werkzeug zu reduzieren und in der Folge den Anlagennutzungsgrad zu erhöhen.

Dabei sind es die organisatorischen Veränderungen, die oftmals zum Erfolg führen, ebenso konsequentes Führen als vereinbartes Führen.

Der Vertrieb / Projektmanagement muss seiner Rolle und seinen Aufgaben gerecht werden, den Markt aktiv zu bearbeiten und für die Aufträge zu „brennen“. Eine gute Kostenrechnung, die auch diesen Namen verdient, die Preisuntergrenzen in der Kalkulation sichtbar macht muß selbstverständlich sein. Der entscheidende Faktor ist jedoch die Liquidität, sie sollte ohne Nutzung des KK mindestens 2-3 Monatsumsätze betragen. Am Ende müssen vielleicht harte Entscheidungen getroffen werden, „rumgeeiere“ hilft hier nicht, noch weniger die Hoffnung auf bessere Zeiten.

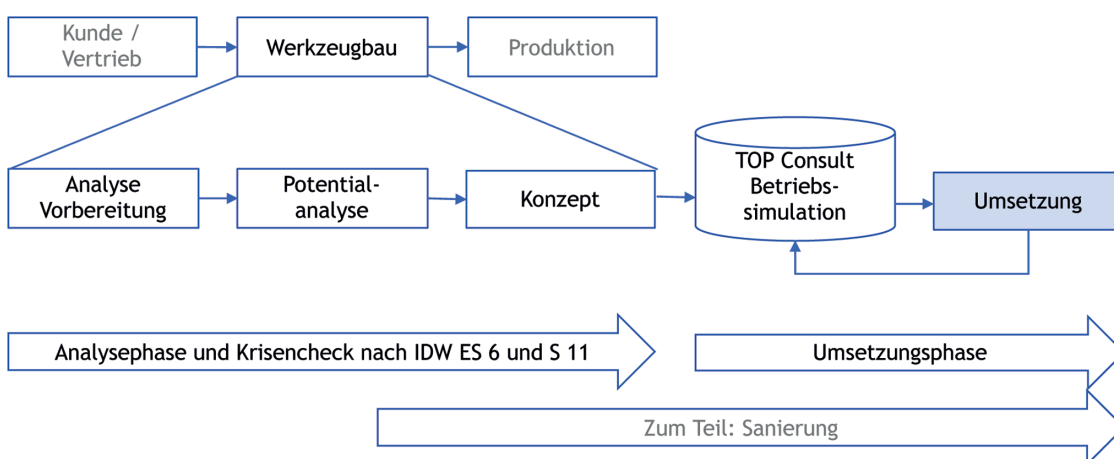


Bild: Systematik einer Potentialanalyse, Konzept, Simulation und Umsetzung