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

Zukunft gestalten in schwierigen Zeiten – update

1. Aktuelle Situation: schwierig, schwierig

Nach dem gleichnamigen Fachbeitrag Anfang dieses Jahres erleben wir eine Beschleunigung in eine unerfreuliche Richtung. Insolvenzen brachenbekannter Unternehmen und Dienstleistungswerkzeugbauten in äußerst schwieriger Lage nehmen deutlich zu.
Geschäftsmodelle lösen sich auf, vormals äußerst erfolgreiche Unternehmen geraten in Schwierigkeiten. Mit der Strukturkrise der Automobilindustrie und Corona lässt sich diese Situation jedoch nicht alleine erklären. Vielmehr wirken diese Ursachen nur als Beschleuniger.
Viel zu lange segelten Unternehmen im warmen Wind des Erfolges. Strategische Fokussierung, Effizienz und „die alten Tugenden“ der Gründer wurden sträflich vernachlässigt, überbordende ERP- und Planungssysteme wurden angeschafft, Geschwindigkeit ging verloren, Mitarbeiter waren nicht mehr eingebunden, Trägheit des Erfolges machte sich breit.
Das Bild auf Seite 2 zeigt einen möglichen Weg die Abzweigung Richtung Erfolg zu gehen.

2. Ad hoc

Über ausreichend liquide Mittel zu verfügen ist heute wichtiger denn je und die vielleicht wichtigste Kennzahl. Zielgröße sollte der 3-4 fachen Monatsumsatz ohne Beanspruchung der KK Linie sein, gerne mehr.
Ein erster Schritt ist der Aufbau einer mindestens wochengenauen Liquiditätsplanung. Typisch sind drei Zeitphasen. Die erste Phase bildet die tatsächlich gebuchten Belege der Fibu ab, also alle Umsätze, Kosten, Kapitaldienst, Umsatzsteuervorauszahlung,... Die zweite Phase berücksichtigt die noch nicht verrechneten Aufträge mit den geplanten Zahlungseingängen. Korrespondierend sind die monatlichen Zahlungsausgänge zu berücksichtigen (PK, Materialkosten, ...). Die dritte Phase sind die Daten der Vertriebs- und Kostenplanung und eine Zeithorizont von bis zu drei Jahren, häufig monatlich, halbjährlich oder jährlich.
Ein weiterer Schritt ist ein Strategie Review. Hier zeigt sich schnell, wie leistungsfähig der Vertrieb ist. Wie umgehen mit Margendruck, was sind zukünftige Märkte und korrespondierende Kunden, welche Eintrittsbarrieren gibt es, welche Technologieentwicklung ist notwendig, welche Durchlaufzeiten sind relevant und vieles mehr. Dies mündet in eine Umsatzplanung, die für den Unternehmensplan benötigt wird.
Der nächste Schritt ist ein Unternehmensplan. Dieser ist üblicherweise eine erweiterte Cash Flow Rechnung für die nächsten drei Jahre auf Monatsbasis. Hierin sind tabellarisch zusätzlich alle Kapitaldienste und Leasingzahlungen einzeln aufgeführt dargestellt. Zusätzlich ist es hilfreich alle geplanten Maßnahmen, wie zum Beispiel Tilgungsaussetzungen, Stundungen von GF Gehältern, ... als einzelne Zeilen aufzuführen. Abgerundet wird der Unternehmensplan mit einer Liquiditätsplanung. Automatisch können Sie hiermit auch die von Banken erwartete Kapitaldienstfähigkeit berechnen. Zukünftige Investitionen mit den Abschreibungen und dem Kapitaldienst oder alternativ den Leasingraten runden den Unternehmensplan ab.
Eine Ableitung der Unternehmensplanung ist die Festlegung der zukünftigen Größe (und Ausstattung) des Unternehmens und kann in eine massive Sanierung bedeuten.

3. morgen

Was ist also ein erfolgreicher Werkzeugbau? Wir sind uns einig, dass es schon merkwürdig ist, wenn in der Branche als erfolgreich bezeichnete und auch ausgezeichnete Werkzeugbauunternehmen teilweise über Jahre negative Erträge erwirtschaften.
Wir erheben und analysieren Kennzahlen von Werkzeugbaubetrieben seit 1996. Die Daten sind spezifisch nach Ländern, Branchen, Werkzeugtechnologien,... erhoben. So verfügen wir wahrscheinlich über die spezifischste und aussagekräftigste Benchmarkdatenbank für die Branche.
Für die Produktion sind Kennzahlen gut anwendbar, die leicht nachzuvollziehen sind und von den Mitarbeitern beeinflusst werden können. Für uns ist die Laufzeit (Programm,- Spindel- oder Generatorlaufzeit) nicht die relevante Kennzahl oder gar Ziel. Vielmehr ist es relevant, wie effizient konstruiert und programmiert wird und wie effizient und mit welchem Mitarbeitereinsatz die Laufzeiten generiert werden, welcher Standardisierungs- und Automatisierungsgrad vorliegt und ob es sich bei dem Betrieb um einen Spritzgießformenbau für hochfachige Med-Formen oder Mikrospritzguss im Hochpräzisionsbereich oder Werkzeugbau im Bereich Stanzen, Biegen, Umformen oder Feinschneiden handelt und welcher Servicegrad abgebildet wird.

Diese sehr differenzierten mit Attributen versehenen Kennzahlen nutzen wir dann auch für Betriebssimulationen, in denen wir auch unterschiedliche Werkzeugtypen mit der Auswirkung auch auf Anlageninvestitionen durchführen, verbunden mit make or buy Szenarien.
Trotzdem ist alles nichts, wenn sich der Verkauf in der Kundenkommunikation „wegduckt“ oder wir über keinen proaktiven Verkauf verfügen und dieser nur mit der Kalkulation der Anfragen beschäftigt ist. Differenzierte DB Analysen und ebenso differenzierte Umwandlungsquoten sollen veranschaulichen, dass Kennzahlen und Benchmarkdaten sonst beliebig indifferent sein können.
Erfolg erwartet auch das Thema Führung und Mitarbeitereinbindung zu hinterfragen. Folgende Stärken werden von Ihnen als Führungskraft erwartet:
Veränderungsbereitschaft, die Fähigkeit sich selbst und die Prozesse der Organisation zu hinterfragen, Überheblichkeit („das weiß ich doch sowieso“, „was der mir schon wieder erzählt“, „wir sind ja Weltmarktführer“) und tiefe „Spurrillen“ („das machen wir schon immer so“, „wir haben das schon ausprobiert und es hat sowieso nichts gebracht“) nicht zuzulassen.
Gefordert ist Ambidextrie, die Fähigkeit sowohl das Tagesgeschäft konsequent und effizient zu bearbeiten, als auch die Fähigkeit genauso konsequent die entwickelte Strategie umzusetzen. Die Strategie erstreckt sich hierbei sowohl auf die externe Aspekte – neue Kunden, verändernde Märkte, Disruption, Digitalisierung – als auch auf interne Aspekte – neue Technologien, Effizienzprojekte, Organisation- und Prozessentwicklung.
Gefordert ist aber auch sich wieder tiefer in die Daten und Strukturen Ihres Unternehmens einzuarbeiten, konsequent den Controllingregelkreis zu leben und beharrlich zu sein.

4. übermorgen

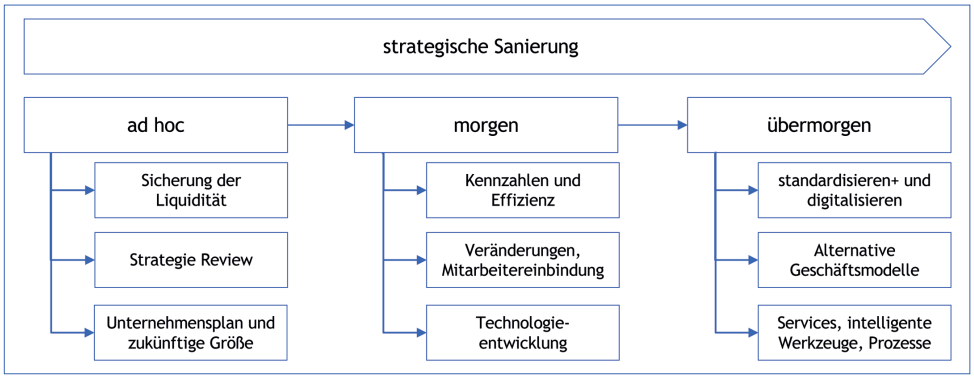
Die Frage, die Sie hier stellen ist: Warum zwischen morgen und übermorgen unterscheiden? Übermorgen geht über die klassische Sichtweise der morgen Themen hinaus. Übermorgen sind Fragen zu disruptiven Märkten alternativen Geschäftsmodellen und zu neuen Geschäftsmodellen zu stellen.
In die Kategorie Übermorgen gehören Digitalisierung, Industrie 4.0 und Spezialthemen der Standardisierung. Denn es ist nicht damit getan (möglicherweise auch fehlinvestierte Mittel), Geschäftsprozesse zu digitalisieren, sondern es ist notwendig, dies im Kontext mit neuen Geschäftsmodellen zu sehen. Welche Services werden Sie zukünftig um und mit dem Werkzeug / Prozess anbieten, wie „intelligent sind Ihre Werkzeuge“, wie gut beherrschen Sie Themen, wie Datenanalyse, Statistik, machine learning,...? Vielleicht ist das klassische Werkzeug und damit auch Ihr aktuelles Wissen in Zukunft nur noch ein kleiner Bestandteil Ihrer Dienstleistung.
Spezialthemen der Standardisierung, die über manch klassische Sicht hinaus gehen, können Fragestellungen sein:

- Wie schaffen wir es, 80 % der Anfragen mittels einer parametrischen automatisierten Kalkulation abzubilden?
- Wie schaffen wir es, den CAM Anteil mittels spezieller CAD Methoden auf unter 5 % des Kostenanteiles zu senken?
- Wie schaffen wir es, die Bauteilplanung attributiv und parametrisch so zu entwickeln, dass nur noch 10 % oder wenige Bauteile / Arbeitsgänge individuell geplant werden müssen?

Und weitere Fragestellungen rund um Ihre Technologien, Organisation und Prozesse (TOP) sollen Sie motivieren den Entwicklungsprozess Ihres Unternehmens zu beschleunigen.

5. Perspektive

Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben ist gefragt. Stellen Sie konsequent vor allem sich selbst in Frage neben allen Prozessen und Vorgehensweisen. Entwickeln Sie konsequent Liquiditäts- und Unternehmensplan, prüfen Sie die Größe der Organisation und setzen konsequent die Maßnahmen um, die zu dazu führen, den Aufwand je Werkzeug zu reduzieren und in der Folge den Anlagennutzungsgrad zu erhöhen.
Seien Sie Lean bei der Anwendung von Kennzahlen, binden Sie Ihre Mitarbeiter konsequent ein. Lösen Sie sich von Software Schnick-Schnack, reduzieren Sie Software Einsatz auf ein notwendiges Maß.
Nutzen Sie Netzwerke für die Themen von übermorgen, denken Sie radikal, seien Sie mit sich selbst disruptiv, bleiben Sie mutig und zuversichtlich, versuchen Sie es gerne mit Watt Pedalen für Ihr Rennrad oder MTB.



(Bild: Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg)