

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

# Perspektive für den Werkzeug- und Formenbau

## 1. Den Schnitt denken – der ideale Werkzeugbau

Den Schnitt denken und den richtigen Zeitpunkt dazu zu finden ist für jedes Unternehmen entscheidend. Den Schritt zu spät gegangen könnte schwerwiegende Folgen haben. In diesem Beitrag möchte ich jedoch die Perspektive in den Vordergrund stellen und die dafür notwendigen Schritte skizzieren.

Vielleicht haben Sie sich schon mal gedanklich durchgespielt, ihren Werkzeugbau etwas oder deutlich anders aufzustellen, als er aktuell aufgestellt ist. Dazu haben sie sich sicherlich den idealen Werkzeugbau vorgestellt, wie sie ihn vielleicht als Wettbewerbsunternehmen kennen oder einfach nur aus Idee heraus, wie der ideale Werkzeugbau aufgestellt sein müsste oder könnte.

Dies betrifft sowohl die Märkte, aktuelle sowie potenzielle Kunden und bestehende oder auch neue Vertriebswege, als auch die Mannschaftsstärke und den Technologieeinsatz.

Hat ihr Unternehmen an der einen oder anderen Stelle Speck angesetzt, gibt es Restriktionen, sei es Software, Hardware oder sonstige, was dann in der Konsequenz dazu führt, dass die Margen seit Jahren rückläufig sind oder sie

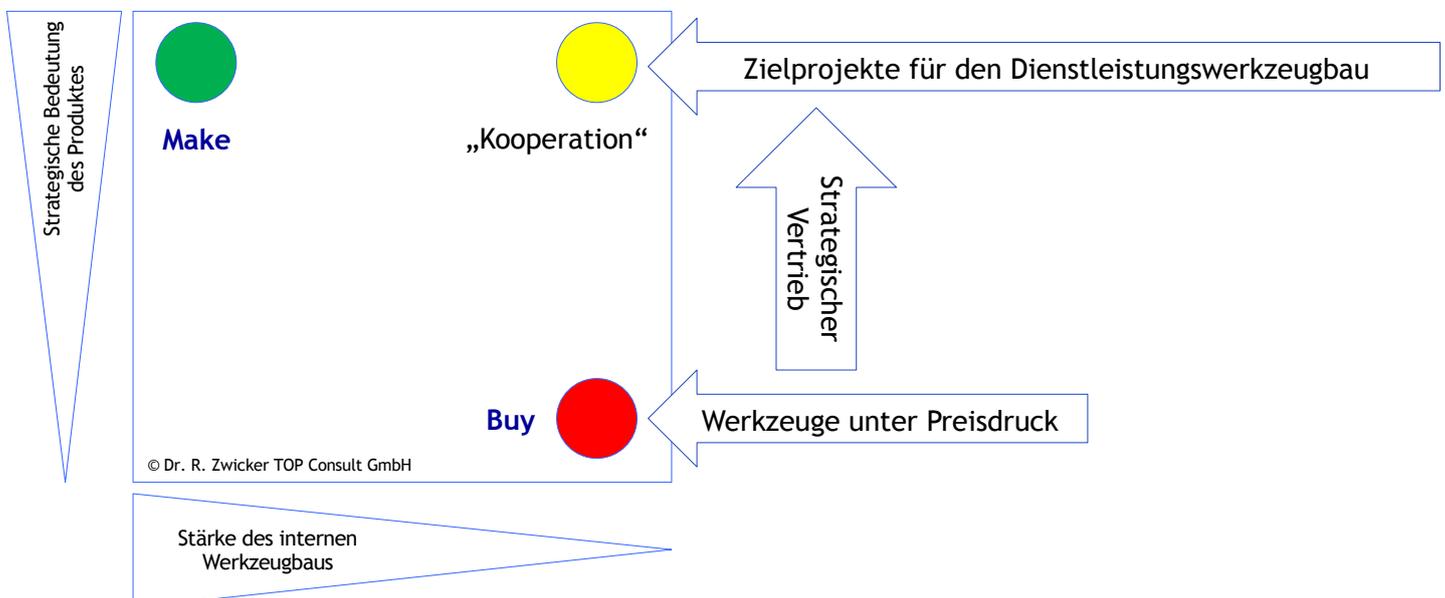
gegebenenfalls Verluste verbuchen müssen? Ein Blick in die Branche zeigt, dass es vielen Werkzeug- und Formenbaubetrieben gerade nicht so gut geht. Die Kernbranche Automobil- und Automobilzulieferindustrie ist dabei besonders stark betroffen.

Aktuell gehen wir von einer Überkapazität im Werkzeug- und Formenbau von sicherlich 20 - 30 % aus, was sich auch darin manifestiert, dass die Auftragsreichweite deutlich reduziert ist, die Anfrageliste nicht gut gefüllt ist und auch noch mit schlechten Preisen.

Um zum Ausgangspunkt zurückzukehren bleibt die Frage, was ist eigentlich der „ideale“ Werkzeugbau.

Den einen idealen Werkzeugbau gibt es sicherlich nicht, stattdessen gibt es viele ideale Werkzeugbauten, das heißt, dass Werkzeugbauprozesse vom strategischen Vertrieb bis zur Auslieferung des Produktes sehr branchenspezifisch, marktspezifisch kundenspezifisch und projektspezifisch zu betrachten sind. Jeder dieser Segmente bedarf expliziter Methoden möglicherweise auch CAD-Systeme und Vorgehensweise in der Konstruktion, Korrekturplanung, CAM, Planung, Werkzeugerstellung, Montage und Vorgehensweise in der Abmusterung und

Bild 1: Strategiematrix



Korrekturphase. Also nicht „one fits all“!  
Die möglicherweise komplexeste Fragestellung ist der direkte Marktzugang. Je nachdem in welche Ebene der Lieferkette sie zu liefern ist der Marktzugang und der Vertriebsprozess zu differenzieren. In jedem Fall gilt: es geht nichts ohne einen proaktiven Vertrieb.

## 2. Schritt für Schritt

Um sich der Fragestellung „Perspektive für den Werkzeug- und Formenbau“ zu nähern macht es Sinn, Schritt für Schritt voranzugehen und am Anfang zu starten: dem Nachschärfen des Strategieprozesses. Denn ohne den richtigen Fokus hilft es Ihnen auch nicht, wenn sie die tollste Fräsmaschine haben oder die beste Automatisierung mit vielen Robotern.

Für den Strategieprozess ist grundsätzlich zu unterscheiden, ob sie ein Dienstleistungswerkzeugbau sind oder ein interner Werkzeug- und Formenbau. Der interne Werkzeug- und Formenbau ist angekoppelt an die Strategie des Gesamtunternehmens. Hierbei macht es gegebenenfalls Sinn die Gesamtstrategie

des Unternehmens zu reflektieren und zu hinterfragen, abzuleiten ist in jedem Fall die Umsetzung der Unternehmensstrategie in die Werkzeugbau Strategie. Hier ist insbesondere die Make or Buy Strategie zu nennen, was zunächst bedeutet zu definieren, welche Werkzeuge intern gefertigt werden und welche Werkzeuge zugekauft werden und vor allem, nach welchen Kriterien dies geschieht. Ich kürze den Prozess an dieser Stelle ab und verweise auf das Seminar „der interne Werkzeug- und Formenbau, Keimzelle oder Kostenfaktor“ am 24. April in Nürnberg.

Der Strategieprozess für den Dienstleistungswerkzeugbau gestaltet sich etwas komplexer, wie der des Internen. Denn der Dienstleister muss wie ein Produktionsunternehmen den Strategieprozess von A bis Z durcharbeiten, von der Branche über den Markt zu den direkten Kunden und deren Spezifika. Bild 1 zeigt den letzten Prozess der Strategieentwicklung als Ankopplung des Dienstleisters an seinen Kunden. Der Vollständigkeit halber sei hier auf die Strategieworkshops der Dr. R. Zwicker

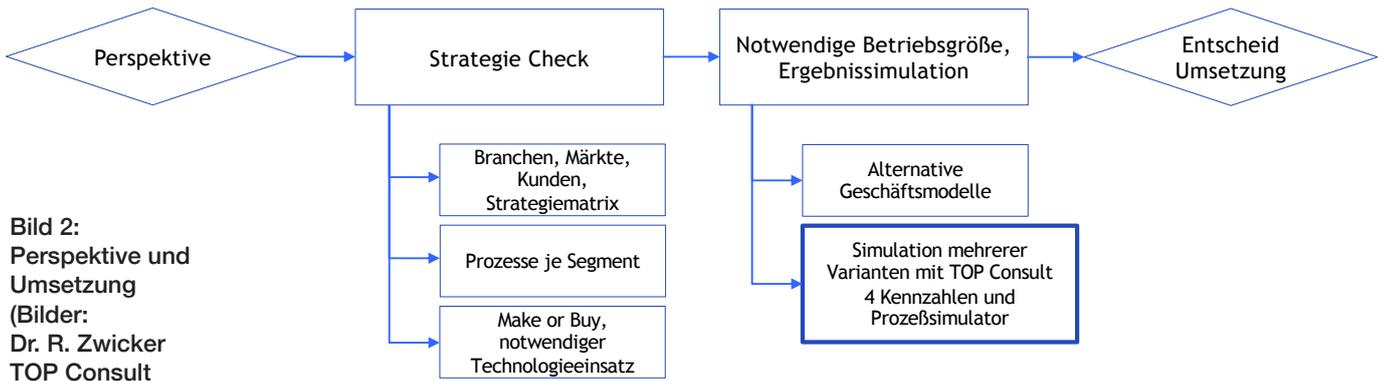


Bild 2: Perspektive und Umsetzung (Bilder: Dr. R. Zwicker TOP Consult GmbH)

© Dr. R. Zwicker TOP Consult GmbH

TOP Consult GmbH verwiesen.

**3. Ein Schritt zurück und wieder vor**

Gerade haben wir den Strategieprozess gestartet, aber lassen sie uns doch noch in die Helikopterperspektive gehen. Am Start steht sicherlich die Erkenntnis zu- mindest die aktuelle Situation zu reflektieren. Bild 2 zeigt dazu schematisch ein mögliches Vorgehen vom Strategiecheck über die Dimensionierung des Betriebes hin zur Ergebnisprognose und dem dann möglichen Entscheid der Umsetzung.

**4. Hat der Werkzeugbau die richtige Größe?**

Eine der Kernfragen ist, ob die Größe des Werkzeugbaus mit dem Auftragseingang und dem zukünftigen Auftragseingang zusammenpasst. Denn es ist jedem klar, dass eine Ausrichtung und Optimierung des Unternehmens mit mehr freien Kapazitäten einhergeht. Daraus ergibt sich zwangsläufig die Frage, ob es möglich ist mehr Aufträge zu akquirieren oder ob es notwendig ist, die Kapazitäten anzupassen. Kommt man zu der Feststellung zurück, dass es am Markt eher Überkapazitäten gibt, bleibt möglicherweise nur übrig die Kapazitäten zu verringern.

An dieser Stelle hilft eine genaue Analyse der Aufträge und Auftragsarten die zukünftig geplant sind und eine Simulation der möglichen Erträge der einzelnen Aufträge und Auftrags- typen um damit die optimale Fabrikbefüllung zu simulieren.

Für diese Simulation hat die Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH ein standardisiertes Verfahren entwickelt. In diesem Rahmen werden auch 4 Kennzahlen verwendet, die sowohl die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen als auch die Technik komplett beschreiben. Zu den Kennzahlen liegen außerdem Bench- markwerte von internen und externen Werk-

zeug- und Formenbauten vor und dies aus der kompletten DACH Region.

Mit dieser Simulationsmethode lässt sich der Ideale Werkzeugbau perfekt konfigurieren.

**5. Umsetzen mit weiteren Maßnahmen**

**a. Liquiditätsplanung**

Grundsätzlich hat die Liquiditätsplanung 3 Zeitphasen. Die erste Phase zeigt die tatsächlich gebuchten Belege der Fibu, also alle Umsätze und Aufwendungen. Der Unterschied zur monatlichen BWA ist zunächst, dass in der BWA i.A. keine Darlehenstilgungen berücksichtig sind, sondern Zinsen und Abschreibung. Die Liquiditätsplanung berücksichtigt den (erhofften / vereinbarten) Zahlungseingang, also inkl. MwSt. Ebenso werden alle Kreditorenbelege brutto berücksichtigt. Zum Ausgleich ist die Umsatzsteuervorauszahlung zu berücksichtigen.

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 3 Jahren.

Die Liquiditätsplanung wird wöchentlich aktualisiert und die Ein- und Auszahlungen werden mit dem Kontostand saldiert. In der Regel sollten die Reichweite der flüssigen Mittel Ihres Unternehmens (ohne Beanspruchung des KK) zur Deckung der Kosten ohne Afa inkl. Kapitaldienst mindesten 3 Monate betragen, je mehr, desto besser.

**b. Kosten im Blick**

Den größten Kostenblock, die Personalkosten, hatten wir im Kapitel zur richtigen Betriebsgröße diskutiert. Aus der Simulation heraus können wir die „richtige“ Personalgröße berechnen.

Ein weiterer Kostenpunkt sind die Mieten für Gebäude und natürlich die Abschreibung für Anlagen und Gebäude und Miete oder Leasing für Anlagen. Ebenfalls relevant sind natürlich Kosten für Ihre EDV beziehungsweise IT-Infrastruktur. Hier bleibt zu prüfen, wie lean sie aufgestellt sind.

Auch der Kostenblock ist ein Teil der Simulation so das Ergebnis der Simulation ein Betriebsergebnis errechnet werden kann.

### **c. Effizienz im Fokus**

Wenn Sie eine Blickrichtung der Effizienz ihres Unternehmens und ihrer Prozesse visualisieren wollen, dann ziehen Sie mal Ihre Geschäftsprozesse (Flowcharts dokumentiert für ihre ISO Zertifizierung) aus der Schublade und kleben kleine runde und bunte Klebepunkte darauf. Rot bedeutet keinerlei Wertschöpfung, geradezu Wertevernichtung. Grün bedeutet, hierfür ist der Kunde bereit zu zahlen. Gelb bedeutet, dieser Teilprozess ist notwendig und könnte gegebenenfalls digitalisiert oder automatisiert werden. Wenn sie dies für alle Prozesse getan haben oder zumindest für ihre Kernprozesse, dann werden sie sich wahrscheinlich wundern, wie wenig grüne Punkte und wie viele rote Punkte sie geklebt haben.

Natürlich ist dies nur ein Teilaspekt und sagt noch nichts aus über die Effizienz ihrer Produktion. Hier ist die Kennzahl die OEE, zu der die Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH eine Übersetzung aus der Serienproduktion in die Einzelfertigung erstellt hat und dazu auch eine App entwickelt hat.

### **d. Nichts ohne MindSet**

Jetzt ist auch der Zeitpunkt gekommen das Thema Führung und Mitarbeiterbindung 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 „Spurrillen“ („das machen wir schon immer so“, „wir haben das schon ausprobiert und es hat sowieso nichts gebracht“) nicht zuzulassen.

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.

Durchsetzungsfähigkeit und Hartnäckigkeit, die Fähigkeit mittels vereinbarter Führung konsequent und nachhaltig an den Veränderungsthemen zu arbeiten und nicht abzulassen, bis die Ziele erreicht gegebenenfalls nachkorrigiert und nachhaltig umgesetzt sind.

## **6. Worauf warten Sie noch?**

Was bleibt? Den Kopf in den Sand stecken hilft nicht (und ist auch nicht erlaubt)! Also durchstarten!

Noch ist die Welt nicht untergegangen, die Rahmenbedingungen sind beliebig schwierig, das wissen wir alle, dennoch lassen Sie uns die Perspektive auf das bessere Leben bewahren, denn nur, wenn wir auch eine Veränderung zum Positiven wollen, ist die Wahrscheinlichkeit zumindest größer, dass es auch eintritt. Auch wenn Sie es nicht tun, seien Sie gewiss, die anderen machen es schon.

Gehen Sie konsequent den Weg den Schnitt zu denken und den richtigen Zeitpunkt für den Schritt zu gehen, simulieren Sie Alternativen und checken Sie kurz-, mittel und langfristige wirksame Maßnahmen, nehmen Sie Ihr Team mit und vergessen Sie auch diesmal nicht Ihre Wattpedale, denn so können Sie Ihre persönliche Leistungssteigerung gut monitoren, haben Sie weiter Ihren VO<sub>2</sub>max und ihre HRV im Blick, für das nötige Rüstzeug sorgen, wie immer, die Seminare im April in Nürnberg.