Restrukturieren statt resignieren – der Werkzeugbau auf dem Weg nach vorn

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

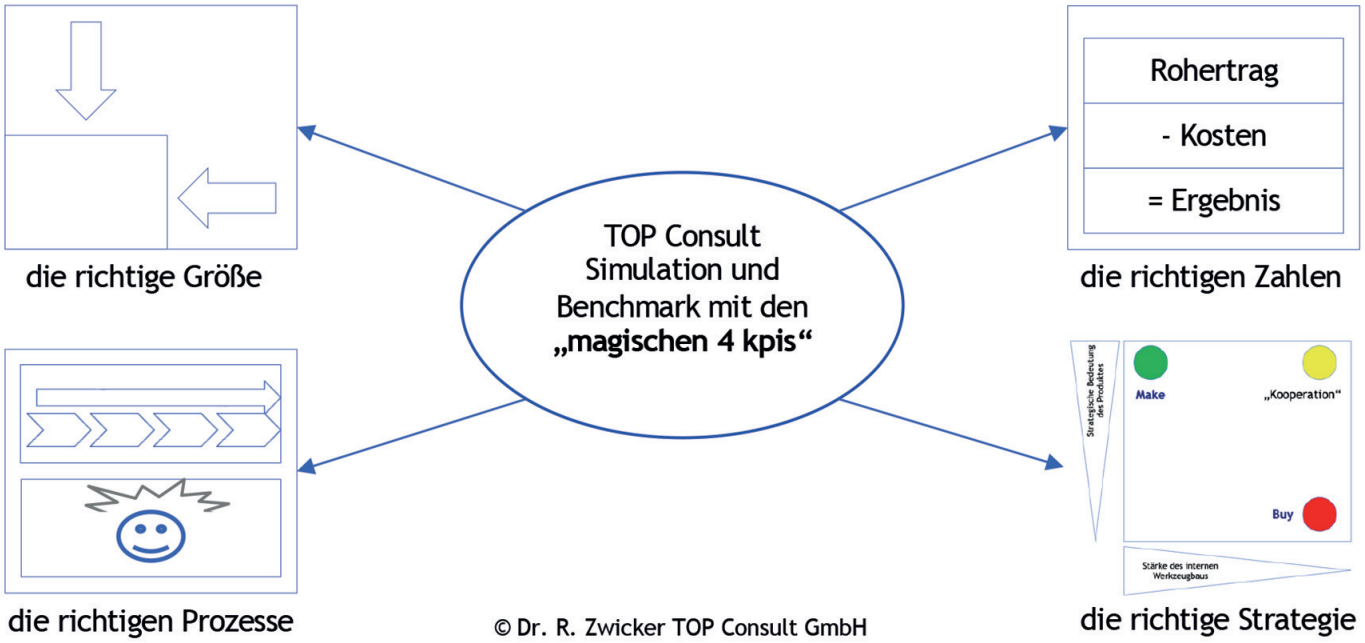
Der Werkzeug- und Formenbau ist kein Auslaufmodell, er ist die Basis industrieller Wertschöpfung. Doch die Branche steht unter massivem Druck: Umsatzeinbrüche, asiatische Konkurrenz, Investitionszurückhaltung. Gleichzeitig unterscheiden sich interne Werkzeugbauten, die die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens sichern müssen, von externen Dienstleistungswerkzeugbauern, die im Preiskampf bestehen. Beide eint: Wer so weitermacht wie bisher, verliert. Wer transformiert, gewinnt. Transformation heißt nicht, Maschinen zu kaufen, sondern Organisation, Prozesse und Geschäftsmodelle neu zu denken. Restrukturierung ist dabei kein Defizit, sondern eine Chance.

1. Restrukturieren – zukünftige Organisation, Prozesse

Allein eine monatliche BWA und vielleicht noch Maschinenlaufzeiten sind bei Umsatzeinbußen bis hin zu Einbrüchen nicht ausreichend. Auch helfen andererseits lange Listen von KPIs nicht weiter. Viel wesentlicher ist es, zukünftige Roherträge und damit die Unternehmensgröße zu simulieren und die zukünftige Arbeitsweise zu erarbeiten. Dazu ist es essenziell, die Effizienz spezifisch zu messen. TOP Consult nutzt vier Kennzahlen – die „magischen vier" – als Basis für Sanierungen, Restrukturierungen und Transformationen: zunächst als Benchmark, dann aber auch zur Simulation der zukünftigen Konfiguration (Anlagen, Mitarbeiter, Prozesse, Geschäftsbereiche, Werkzeugtypen, MoB [LCC-Zukäufe] …) sowie für Personalkosten, SBA und AfA.
Neben der richtigen Größe, Effizienz und strategischen Fokussierung ist ein proaktiver Vertrieb entscheidend. Raus auf die Straße und zum (potenziellen) Kunden, Fachgremien und Netzwerke nutzen, Frustrationen verarbeiten – und der Blick geht nach vorne. Gleichzeitig entstehen neue Geschäftsmodelle. Pay-per-Use-Modelle wandeln Werkzeuge zu Services mit planbaren Umsätzen. Lebenszyklus-Angebote adressieren die Realität, dass 50 % der Gesamtkosten in der Nutzung entstehen. Wer Predictive Maintenance, Ersatzteilmanagement und Upgrades als Service liefert, bindet Kunden langfristig und erschließt neue Erlöse. Bild 1 zeigt dazu eine Zusammenfassung.

2. Geschwindigkeit und Effizienz – Prozesse als Hebel

Time-to-Market verkürzen und Durchlaufzeiten halbieren sind Schlagworte, deren Umset-



(Bild: Dr. Zwicker)

zung uns seit mehr als 20 Jahren beschäftigt. Wer wettbewerbsfähig bleiben will, muss Geschwindigkeit als strategischen Faktor begreifen. Kick-off und Design Freeze sind dabei die Ankerpunkte jedes Projekts – sie entscheiden, ob die Organisation im Fluss oder im Chaos arbeitet. Hybride Planungssysteme, die Grob- und Feinplanung intelligent kombinieren, steigern Termintreue von 68 % auf über 90 % – ohne Maschineninvestition, allein durch Prozessdisziplin.

Geschwindigkeit entsteht nicht durch neue Maschinen oder komplexe ERP-Systeme, sondern durch konsequente Standardisierung, schlanke Prozesse und das richtige Mindset. Parametrische Kalkulationen erlauben es, bis zu 80 % der Anfragen automatisiert abzubilden, featurebasierte Methoden senken den CAM-Anteil – wir starten gerade ein Projekt „Programmieren ohne CAM“ –, standardisierte Werkzeuge vereinfachen die Fertigung. Auch in der Bauteilplanung führt eine konsequente Parametrisierung dazu, dass Sonderlösungen seltener notwendig sind. Kombiniert mit der 80:20-Regel verschiebt sich die Haltung von „das geht nicht“ hin zu „wie lösen wir es?“.

Planungstools entfalten ihre Wirkung erst auf Basis klar definierter Prozesse. Entscheidend ist die Arbeit mit fünf Planungsebenen: verbindliche Meilensteine mit dem Kunden, Grobplanung mit realistischen Kapazitäten, strukturierte AV-Prozesse, transparente Planzeiten und schließlich die Feinsteuerung. Je nach Komplexität eignen sich unterschiedliche Methoden – von netzplanbasierten Ansätzen für hochähnliche Werkzeuge bis hin zu frei konfigurierbaren Tools für heterogene Projekte. In beiden Fällen gilt: Nicht das Tool entscheidet, sondern die Fähigkeit, Prozesse zu strukturieren und konsequent umzusetzen.

Standardisierung und Wissensmanagement sind die Klammer: Jedes Problem, jede Lösung, jeder Fehler muss Wissen erzeugen. Digitalisierung entfaltet ihren Nutzen erst darauf aufbauend. KI-gestützte Kalkulationen reduzierten in Projekten Abweichungen zwischen Angebot und Ist-Kosten von 22 % auf unter 8 %. Predictive-Maintenance-Systeme verhindern Stillstände, TPM, erweitert durch Sensorik und Aktorik, bedeutet, dass Werkzeuge nicht nur Daten liefern, sondern aktiv ihre Funktion nachjustieren.

Den endgültigen Durchbruch schaffen Pull-Prinzipien: Reduktion freigegebener Aufträge, gezielter Bestandsabbau, Just-in-Time-Bereitstellung von Programmen und Elektroden sowie verbindliches Meilensteinmanagement. Regelmäßige Shopfloor-Meetings verstärken diesen Effekt, fördern Feedbackkultur, Eigenverantwortung und reduzieren Reibungsverluste. Geschwindigkeit ist damit kein Zufall, sondern Ergebnis von Disziplin, Klarheit und konsequenter Umsetzung.

3. Führung und Umsetzung – Menschen als Schlüssel

Technologien und Prozesse wirken nur, wenn die Organisation sie trägt. Maschinen kann man kaufen, Menschen nicht. Führung bedeutet Verbindlichkeit: klare Ziele, eindeutige Verantwortungen, konsequentes Nachhalten. Ein Werkzeugbau mit 85 Mitarbeitern führte wöchentliche Projekt-Review-Boards ein. Offene Aufgaben sanken um 37 %, Eskalationen nahmen ab, Motivation stieg. Veränderung scheitert nicht am Wissen, sondern am Umsetzen. Strategisch geführte interne Werkzeugbauten können Innovationstreiber des Gesamtunternehmens werden. Dienstleistungswerkzeugbauer müssen sich über Geschwindigkeit, Technologie oder Service profilieren und so den Status eines strategischen Lieferanten erreichen. In beiden Fällen gilt: Wer Führung nicht ernst nimmt, verliert Zeit, Geld und Menschen.

Fazit:

Der Werkzeugbau steht an einem Wendepunkt. Er kann im Preiswettbewerb untergehen – oder er kann faktenbasiert, effizient, restrukturiert, digital und serviceorientiert neu aufstehen. Transformation ist kein Zeichen der Schwäche, sondern Ausdruck von Stärke. Werkzeuge bauen können viele. Zukunft gestalten nur wenige. Aber genau darin liegt die Chance: den Werkzeugbau wieder zum Taktgeber der Industrie zu machen. Nutzen Sie weiter Wattpedale für Ihr Training – das Ergebnis sehen Sie als Ihren VO_2max, als Äquivalent für die Resilienz Ihres Unternehmens.

Mehr Impulse, Kennzahlen und Strategien: www.dr-zwicker.de