

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

Zukunft gestalten in schwierigen Zeiten

1. Was ist ein erfolgreicher Werkzeugbau?

Ist Erfolg das Existieren als Unternehmen? Mit dem Blick auf die Strukturkrise der Automobilindustrie und Corona ist das sicherlich zumindest kein Mißerfolg. Erfolg definiert sich jedoch weiter als das Erreichen oder Übertreffen selbst gesteckter Ziele und ist so relativ und nicht absolut. Erfolg definiert sich darüber hinaus als kontinuierliche Umsetzung und Erneuerung der Strategie, zukünftige Herausforderungen zu meistern. Ein Blick auf das Gegenteil von Erfolg lenkt das Augenmerk auf Unternehmen in der Krise. Die Beantragung von KfW Krediten oder auch Corona Soforthilfen fordert eine Antwort auf diese Fragestellung. Die EU hat für Unternehmen in der Krise klare Regeln definiert. Weitet man den Blick noch etwas, so landet man bei dem Regelwerk zur Sanierung von Unternehmen nach IDW S6. Ein Sanierungsgutachten nach IDW S6 wird aktuell immer wieder bei Tilgungsaussetzungen oder Neugewährung von

Darlehen eingefordert. Ist ein Unternehmen an diesem Punkt angelangt, kann man sicherlich nicht mehr von einem erfolgreichen Unternehmen sprechen. Eine nachhaltige Beseitigung der Krisenursachen ist ein Kraftakt.

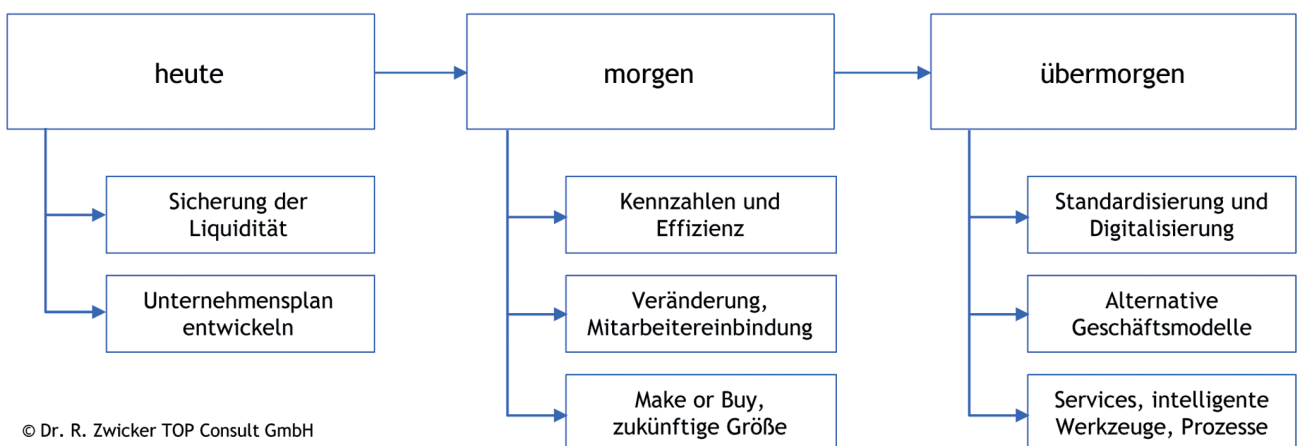
2. heute

Über ausreichend liquide Mittel zu verfügen ist heute wichtiger denn je und die vielleicht wichtigste Kennzahl. Zielgröße sollte der 3-4 fache Monatsumsatz ohne Beanspruchung der KK Linie sein, gerne mehr. Ein erster Schritt ist der Aufbau einer mindestens wochengenauen Liquiditätsplanung. Typisch sind 3 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, Material-

kosten, ...). Die dritte Phase sind die Daten der Vertriebs- und Kostenplanung und ein Zeithorizont von bis zu 3 Jahren, häufig monatlich, halbjährlich oder jährlich. Der nächste Schritt ist ein Unternehmensplan. Dieser ist üblicherweise eine erweiterte Cash Flow Rechnung für die nächsten 3 Jahre auf Monatsbasis. Hierin sind tabellarisch 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.

3. morgen

Was ist also ein erfolgreicher



© Dr. R. Zwicker TOP Consult GmbH

Bild: Das Darstellung zeigt einen möglichen Weg die Abzweigung Richtung Erfolg zu gehen

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 Mitarbeiterinsatz 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 Betriebsimulationen, 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 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 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 externe Aspekte – neue Kunden, verändernde Märkte, Disruption, Digitalisierung – als auch auf interne Aspekte – neue Technologien, Effizienzprojekte, Organisation- und Prozessentwicklung.

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 „in-

telligent 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.

Nutzen sie Netzwerke für die Themen von übermorgen, denken sie radikal, seien sie mit sich selbst disruptiv, bleiben sie mutig und zuversichtlich.