

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

# Was bringt den Werkzeugbau wirklich weiter?

## 1. Ausgangssituation

In Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern von Werkzeug- & Formenbauunternehmen, sei es bei unseren Fachseminaren oder unseren Fachberatungen sind die häufigsten diskutierten Fragestellungen:

Zu viele Korrekturschleifen, zu lange Durchlaufzeiten, zu ineffiziente Fertigung, zu hohe Kosten, zu schlechte Planung, zu viele Reparaturen, zu wenige Neuwerkzeuge (bei internen Werkzeugbauten) mit der Folge, daß Zeit- und Kostenbudgets nicht eingehalten werden oder gar „Business Hold“ droht. Diese Fragestellungen sind letztlich eine Beschreibung eines Unternehmens in einer Krise, denn ein Andauern oder Verstärken der Befunde führt in vielen Fällen zu einer Liquiditätskrise und kann letztlich zu einer Gefährdung des Unternehmens führen.

Andere, mehr nach vorne gerichtete Fragestellungen sind:

Positionsbestimmung, wo steht der Werkzeugbau im Wettbewerb, Benchmark mit anderen Unternehmen, Reifegrad „industrieller Werkzeugbau“, anstehende Neuausrichtung oder auch Unternehmensnachfolge.

Diese Fragestellungen können auch eine Krisensituation beschreiben, die Vorbote einer Gefährdung des Unternehmens sein kann.

## 2. Was sind die Ursachen

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 die 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 aus Organigrammen, führen zu mehr oder weniger Chaos.

Letztlich agiert der Chef und die Projektleiter getrieben durch die Kunden in den Werkzeugbau hinein und geben dem Werkzeugbauleiter wenig Chancen koordiniert und termingenau zu arbeiten.

Die Ausprägung der beschriebenen und leicht weiterführbaren Befunde zeigen das Krisenstadium.

Technologische Defizite, veralteter Maschinenpark und arbeitsorganisatorische Defizite beschleunigen und erschweren die Krise.

## 3. Warum verändern die Unternehmen zu wenig?

„Eigentlich“ ist den meisten Unternehmen klar, was getan werden müßte. Dies erleben wir oft bei der Präsentation der Ergebnisse unserer Potentialanalyse. Aber woran liegt es, daß dennoch die Umsetzung nicht in Angriff genommen wird?

Folgende Gründe spielen neben vielen anderen eine Rolle:

- Der „Berg“ ist zu groß und das Unternehmen weiß nicht, wo es anfangen soll.
- Die Hebel zur Verbesserung sind nicht klar genug.
- Es werden zu viele Teilprojekte gleichzeitig gestartet und nicht abgeschlossen.
- Versuche zur Verbesserung wurden immer wieder initiiert, jedoch nicht konsequent zu Ende geführt
- Andere Themen haben Priorität und das Unternehmen hat schlichtweg keine Manpower
- Der Veränderungswille (oder der Leidensdruck) ist letztendlich nicht stark genug, man könnte ja selbst von der Veränderung betroffen sein.

## 4. Systematisches Vorgehen

### a. Potentialanalyse als erster Schritt

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 Kostenrechnung besitzen und und und. Die weniger professionellen, die Daten nicht per Knopfdruck zur Verfügung haben, die sich hart tun, relevante Daten transparent darzustellen, deren Infos zeitraubend vor Ort erfragt und ausgegraben werden müssen.

Die obige Beschreibung sagt aber nichts aus über die Qualität der Formen und Werkzeuge aber schon eher etwas zur Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Die obige Beschreibung sagt aber nichts aus über die Qualität der Formen und Werkzeuge aber schon eher etwas zur Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Zur Betrachtung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz hat TOP Consult in den letzten 10-15 Jahren sehr einfache, aber äußerst aussagekräftige und wirksame Kennzahlen entwickelt, zu denen sehr differenzierte Benchmarkwerte vorliegen. So können wir Betriebe bezüglich Technologieeinsatz, Größe, Regionalität (D A CH), intern- und externe Werkzeugbauten, Automationsgrad, ... sehr genau einordnen und Vergleiche darstellen. 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, Organisation und Prozesse, Kostenrechnung / Stundensätze / Kennzahlen, Wirtschaftlichkeit, betriebswirtschaftlicher Rahmen, Projektmanagement, Korrekturschleifen, Make or buy, Automation, Industrieller Werkzeugbau, Produktionsunterstützung, Ersatzteilmanagement, ....

**b. Konzept, Simulation und Umsetzung**

Die in der Folge der Potentialanalyse erstellten Konzepte sind direkt abhängig vom Reifegrad des Unternehmens. Dr. R. Zwicker TOP Consult GmbH hat dazu ein Reifegradmodell entwickelt, das ein Unternehmen von den basics zum high end Unternehmen spiegelt und mit zielgenauen Maßnahmen weiter entwickeln kann. Wesentlich dabei ist in der richtigen Stufe zu starten und keine Stufen zu überspringen.

Alle Umsetzungsmaßnahmen mit ihren zeitlichen Wirkungen fließen in ein von TOP Consult entwickelte Simulation ein und zeigen so die mit der Umsetzung der Maßnahmen realisierbare betriebswirtschaftliche Entwicklung. Mithilfe dieses Simulationstools entwickeln wir typischerweise auch komplette Unternehmensplanungen. Der wichtigste Aspekt ist jedoch die Begleitung der Umsetzung, die

von einfachem Anleiten und Begleiten bis hin zu intensivem Coaching reichen kann. Wir verhindern so das Zurückfallen in die eingefahrenen Spurrillen und sichern so den Erfolg der Konzepte ab.

**5. Zusammenfassung und Ausblick**

Viele Werkzeugbaubetriebe – intern oder extern -, denen wir begegnen befinden sich in einem sehr frühen bis fortgeschrittenen Krisenzustand. Die Ursachen können sehr vielfältig sein und reichen von organisatorischen über betriebswirtschaftliche hin zu technologischen. Obwohl notwendige Maßnahmen den Unternehmen weitgehend bekannt sind, wird jedoch die Umsetzung der Maßnahmen aus unterschiedlichen Gründen nicht oder nur halbherzig angegangen. Mit einem Wissens- und Kennzahlenbasierten Simulationstool verbunden mit einem Reifegradmodell für Werkzeugbaubetriebe hat Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH gekoppelt mit einer Potentialanalyse eine Methode entwickelt, Unternehmen zielorientiert, effizient, schnell und prognostizierbar weiterzuentwickeln.

Jede einzelne Maßnahme erfährt so einen Sinn und ist vor allem für die Mitarbeiter nachvollziehbar und vom Unternehmen meßbar. Eine begleitete Umsetzung sichert letztlich den Erfolg ab. Die Unternehmen werden damit reif mit disruptiven Markt- und Branchenentwicklungen entsprechend dynamisch umgehen zu können und für den Markt alternative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

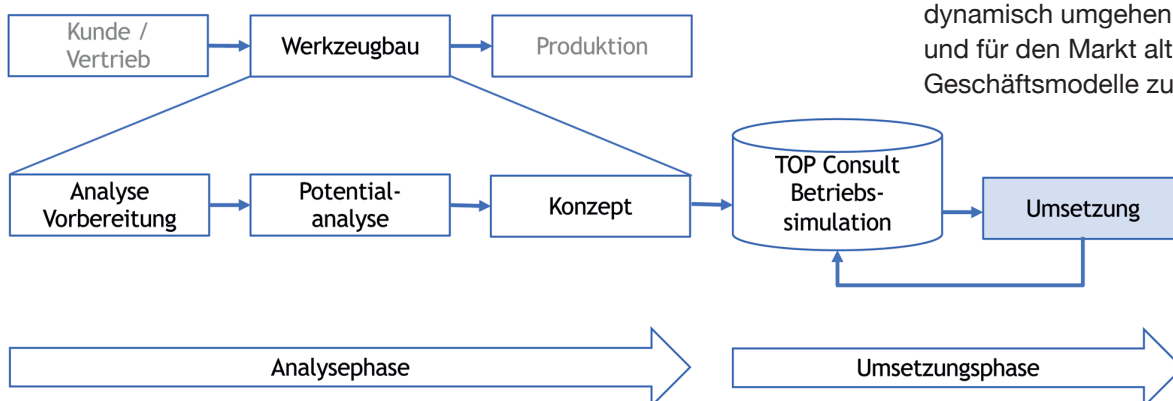


Bild 1: Systematik einer Potentialanalyse, Konzept, Simulation und Umsetzung (Werkbild: Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg)