

STRATEGIEENTWICKLUNG IM WERKZEUGBAU

Strukturkrise bewältigen

Der Werkzeugbau steckt in der Krise. Aber den Kopf in den Sand zu stecken ist keine Lösung. Stattdessen sollte jeder einzelne Betrieb eine passende Strategie verfolgen, um dem Druck zu begegnen. Die WBA hat gemeinsam mit Partnern die passenden Instrumente dafür erarbeitet.

AUTOREN Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Boos, Dr.-Ing. Christoph Kelzenberg, David Goertz, Max Busch



werden die Wertschöpfungsergebnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen entlang der Auftragsabwicklung systematisch erfasst und anhand von Branchenvergleichswerten bewertet. Weitere Methoden zur Erfassung der Wertschöpfung sind die Kernkompetenz- oder Prozessanalyse.

Nach Analyse von Markt und Wertschöpfung erfolgt die Bewertung des strategischen Fits anhand von strategischen Erfolgspositionen (SEP). SEP beschreiben Kundenanforderungen sowie Kernkompetenzen, die zur Differenzierung und Positionierung am Markt beitragen, z. B. Liefertreue oder Bauteiltoleranzen. Die SEP ergeben sich aus der Marktanalyse und müssen hinsichtlich der eigenen oder wettbewerbsseitigen Erfüllung bewertet werden. Dazu kann auf die Ergebnisse der Wertschöpfungsanalyse zurückgegriffen werden. Zudem ist zu bewerten, inwieweit eine SEP in Zukunft überhaupt noch ein Differenzierungsmerkmal darstellt. Aus der Analyse der SEP ergibt sich, inwieweit der Werkzeugbaubetrieb aktuelle und zukünftige Differenzierungsmerkmale erfüllt. Es ergeben sich drei Handlungsoptionen:

- **Renew:** Bei größeren Abweichungen zur zukünftigen Differenzierung wird empfohlen, die Strategie grundlegend zu überdenken.
- **Develop:** Werden bei einer bereits bestehenden strategischen Ausrichtung Abweichungen in den SEP identifiziert, muss die Strategie weiterentwickelt werden.
- **Optimize:** Bei geringen Abweichungen hinsichtlich der SEP muss die Strategie lediglich verbessert werden.

Die Strukturkrise in der Automobilbranche als deutsche Schlüsselindustrie erhöht auch den Druck auf weite Teile der Werkzeugbaubranche als Zulieferindustrie. Zusätzlich verschärft sich die Wettbewerbssituation durch ausländische Konkurrenten. Eine Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung des eigenen Betriebs ist daher erforderlich.

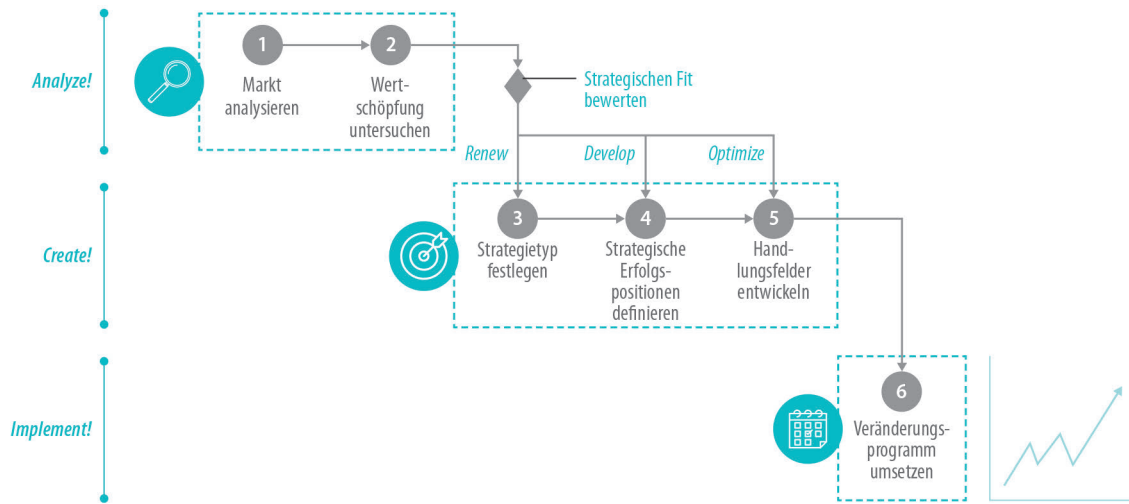
Die WBA Aachener Werkzeugbau Akademie hat zusammen mit Industriepartnern aus dem Werkzeugbau ein Vorgehen zur Strategieentwicklung erarbeitet. Unter einer Strategie wird das grundlegende und handlungsweisende Verhalten eines Unternehmens verstanden, um Unternehmensziele zu erreichen. Die Entwicklung der Strategie wird dabei in die drei Phasen Analyse, Create und Implement unterteilt.

Analyse: Markt analysieren, strategischen Fit bewerten

Zunächst erfolgt in der Phase Analyse die Überprüfung des sogenannten strategischen Fits. Der strategische Fit beschreibt, inwieweit ein Werkzeugbaubetrieb basierend auf seiner aktuellen Strategie und seiner technologischen und organisatorischen Leistungsfähigkeit die Kunden- bzw. Marktanforderungen erfüllt.

Bekannte Methoden zur Sondierung des Markts und zur Aufnahme der Marktanforderungen sind Porter's Five Forces oder, mit besonderem Fokus auf Kundenbedürfnisse, Customer Journey oder das Konzept der Personas. Zur Analyse der eigenen Wertschöpfung eignen sich ganzheitliche Benchmarkings, die sowohl einen Vergleich der technologischen als auch der organisatorischen Leistungsfähigkeit umfassen. Darin

© stock.adobe.com/EtiAmmos



Schritt für Schritt zum Erfolg: Wer planvoll vorgeht und eine passende Strategie fürs eigene Unternehmen entwickelt, hat auch in schwierigen Zeiten gute Chancen, am Markt zu bestehen. (© Werkzeugmaschinenlabor WZL)

Create: von Strategietyp festlegen bis Handlungsfelder entwickeln

Nach der Bewertung des strategischen Fits erfolgt in der Phase Create die Gestaltung der zukünftigen Unternehmensstrategie. Zunächst muss ein Strategietyp festgelegt werden, welcher die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens beschreibt. Dabei wird in drei Grundtypen unterschieden.

Die **Differenzierungsstrategie** hat zum Ziel, bestimmte Technologiemerkmale von Werkzeugen zu fokussieren und als eine Art Alleinstellungsmerkmal am Markt zu etablieren – z. B. 3K-Werkzeuge oder Direct Coating. Die **Kostenführerschaft** ist die konsequente Verfolgung von Kostenpotenzialen zur Herstellung preiswerter Werkzeuge. Werkzeugbaubetriebe mit dieser Strategie arbeiten zumeist eng mit ausländischen Lieferanten zusammen, um Werkzeugbaugruppen oder auch komplette Werkzeuge preisgünstig zu beschaffen und zu qualifizieren. Die **Nischenstrategie** beschreibt die starke Fokussierung auf eine Kunden- oder Produktgruppe. Für Werkzeugbaubetriebe stellen derzeit insbesondere Dienstleistungsangebote ein effektives Mittel dar, um ausgewählte Kundenbedürfnisse im Rahmen einer Nischenstrategie zu adressieren.

Beispielsweise können Werkzeugbaubetriebe als Entwicklungsdienstleister auftreten, um Konstruktions- oder Simulationsleistungen für spezifische Produktgruppen anzubieten. In dieser Produktnische kann das Unternehmen hohe Marktanteile und -preise erzielen,

da es technologisch führend ist. In der betrieblichen Praxis kann es jedoch strategisch und wirtschaftlich empfehlenswert sein, für verschiedene Auftrags- oder Produkttypen unterschiedliche Strategien zu verfolgen. Darüber hinaus gewinnen neben Dienstleistungen auch neue Arten von Geschäftsmodellen an Bedeutung, um beispielsweise über neue Abrechnungsmodalitäten und digitale Leistungen Kunden zu binden oder gemeinsame Wertschöpfungsprozesse zu betreiben. Dies gilt vor allem für die Differenzierungs- und Nischenstrategie.

Der nächste Schritt beschreibt die Definition von zukünftigen SEP, die der Werkzeugbaubetrieb einnehmen soll. Dazu müssen die bereits aufgenommenen SEP hinsichtlich ihrer Ausprägungen detailliert werden. Zusammen mit dem vorher festgelegten Strategietyp ergeben sich die zu wählenden Ausprägungen. Beispielsweise kann die Differenzierungsstrategie zu einer stärkeren Fokussierung von technologischen Innovationen sowie der Optimierung der Lieferzeit und -treue führen.

Auf Basis der definierten zukünftigen SEP folgt schließlich die Ausgestaltung von Handlungsfeldern, die zur Zielerreichung notwendig sind. Dazu muss der aktuelle Prozess zur Abwicklung von Aufträgen im Werkzeugbaubetrieb aufgenommen und analysiert werden. Diese Ist-Analyse verdeutlicht Schwachstellen in aktuellen Prozessen, Systemen und Ressourcen. Daraus ergeben sich Handlungsfelder, die dem Erreichen der neuen SEP dienen. Als Beispiel: Wird im Rahmen der Differenzierungs-

strategie eine sehr hohe Liefertreue angestrebt, kann dies beispielsweise durch eine Optimierung der Produktionsplanung erreicht werden. Dafür muss der Werkzeugbaubetrieb sein bestehendes Vorgehen zur Produktionsplanung systematisch analysieren, um beispielsweise notwendige Investitionen in moderne Planungssysteme oder Defizite in der vorliegenden Datengrundlage zu identifizieren.

Implement: Veränderungsprogramm umsetzen

Der letzte Schritt beschreibt die Umsetzung der erarbeiteten Strategie mit einem ganzheitlichen Veränderungsprogramm und bildet die abschließende Phase Implement. Dieses besteht aus Arbeitspaketen mit konkreten Einzelmaßnahmen. Zusätzlich muss ein begleitendes Projektcontrolling eingehalten werden, in dem alle Einzelmaßnahmen nachgehalten und offen mit allen Beteiligten besprochen werden.

Die beschriebenen Schritte unterstützen den Werkzeugbau bei der Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Die Überprüfung des strategischen Fits kann zudem als kontinuierliche Aufgabe verstanden werden, die ein Werkzeugbaubetrieb zyklisch durchführt. ♦

Info

WBA
Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH
www.werkzeugbau-akademie.de