

## STRATEGIEN FÜR DEN WERKZEUG- UND FORMENBAU

# Krisenresistent – aber wie?

Krisenresistent und widerstandsfähig – Wie müssen sich Werkzeugbaubetriebe in Zukunft aufstellen? Dieser Frage ging das Team der WBA nach. In ihren Praxistipps geht es um Unternehmensführung, Risikomanagement und Alleinstellungsmerkmale.

**AUTOREN** Prof. Dr. Wolfgang Boos, Christoph Kelzenberg, David Goertz, Christoph Ebbecke



© Fotolia.com/Gajus

Die Verbreitung des Corona-Virus hat zu beispiellosen wirtschaftlichen Einschnitten geführt. Trotz großzügiger Hilfspakete von Bund und Ländern ist die Krise für viele existenzgefährdend – auch für Werkzeugbaubetriebe. Schnell wird klar, wie wichtig ein fest in die Strategie eingebettetes Krisenmanagement ist.

Welche Eigenschaften zeichnen Unternehmen aus, die eine Resistenz und Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen entwickelt haben? Mit Blick auf vergangene Krisen, wie die Finanzkrise im Jahr 2008, können vier Bereiche identifiziert werden, die dabei entscheidend sind: Führung & Kultur, Strukturen, Positionierung sowie Veränderungsmanagement. Werkzeugbaubetriebe, die vergangene Krisen erfolgreich bewältigt haben, weisen in diesen Bereichen besondere Merkmale auf.

## **Führung & Kultur: offene Kommunikation und Transparenz**

Krisenresiliente Werkzeugbaubetriebe weisen langfristig definierte Unternehmensziele aus, die durch die Unternehmensstrategie realisiert werden. Die Strategie eines Unternehmens sollte auch in Krisenzeiten handlungsleitend sein – eine gute Strategie bleibt auch in Krisen eine gute Strategie. Anzupassen sind lediglich die zur Umsetzung der Strategie ergriffenen Maßnahmen. Dies beruht auf einer konsequenten Unternehmensführung, welche Mitarbeitern in Vertrieb, Konstruktion, Fertigung und Projektmanagement Sicherheit und klare Ziele vorgibt. Zudem spielt ein gelebter kontinuierlicher Entwicklungsprozess eine große Rolle. Besonders der Einbezug der Mitarbeiter, die durch eigene Vorschläge einen maßgeblichen Anteil an der Weiterentwicklung des Werkzeug-

baus haben. **Handlungsempfehlungen:** Kommunizieren Sie lang- und kurzfristige Ziele offen mit Ihren Mitarbeitern und etablieren Sie einen Prozess zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Werkzeugbaus. Vermitteln Sie Transparenz und Sicherheit.

## **Strukturen: Partnerschaften helfen!**

Der zweite Bereich der Erfolgsfaktoren betrifft interne und externe Strukturen des Betriebs. Stabile Prozesse stellen sicher, dass die Auftragsabwicklung geringstmöglich beeinträchtigt wird. Die Stabilität der Prozesse hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Entscheidend sind die Zuverlässigkeit der Lieferanten, eine robuste Planung oder die Arbeitsgenauigkeit in Konstruktion und Fertigung.

Als weiterer Erfolgsfaktor erlaubt eine Vernetzung mit strategischen Partnern gegenseitige Unterstützung. So kann die Auswirkung eines Mitarbeiterausfalls in einem Fertigungsbereich durch die Bereitstellung von Kapazitäten innerhalb einer Werkzeugbauallianz abgemindert werden. Ein resilienter Werkzeugbaubetrieb greift auf ein definiertes Risikomanagement zurück, das langfristige und akute Maßnahmen zur Reaktion auf unvorhergesehene Situationen bereithält. **Handlungsempfehlungen:** Bauen Sie Allianzen mit weiteren Betrieben auf. Zusammen erreichen Sie eine erhöhte Verhandlungsmacht gegenüber Serienproduzenten und können gemeinsame Finanzierungsstrategien erarbeiten.

## **Positionierung: Ein zweites Standbein aufbauen**

Stabile Geschäftsprozesse liegen im Übergang zum Bereich der strategischen Positionierung. Demnach sollte die



**Unter Umständen ein Rettungsanker:** Ein klarer Blick auf die Erfolgsfaktoren der Resilienz. Quelle: WBA, Grafik: © Hanser

Robustheit der Prozesse in der Auftragsabwicklung durch absichernde Maßnahmen wie eine ausreichend große Lieferantenbasis sichergestellt werden. Neben stabilen Geschäftsprozessen setzen krisenresiliente Werkzeugbaubetriebe auf klare Alleinstellungsmerkmale.

Eine effektive Differenzierung des Leistungsangebots stellt eine grundlegende Auslastung sicher. Dies beinhaltet auch einen effektiven Vertrieb, um die Leistungen des Werkzeugbaus zu präsentieren und den Kontakt zu Kunden zu festigen. Ein vielfältiges Produktspektrum hinsichtlich der angebotenen Werkzeuge und Dienstleistungen unterstützt die Resilienz eines Unternehmens. Im Rahmen der gewählten Spezialisierung des Betriebs sollte ein möglichst breites Werkzeugspektrum angeboten werden. Zudem sollte der Umsatz nicht zu einem Großteil von einem oder wenigen Hauptkunden abhängen.

Für diesen Bereich gelten folgende **Handlungsempfehlungen:** Verteilen Sie Ihren Umsatz auf verschiedene Branchen und reduzieren Sie den Umsatzanteil Ihrer Hauptkunden, um Abhängigkeiten langfristig zu verringern. Erschließen Sie neue Geschäftsfelder, welche im Falle einer Krise als zweites Standbein fungieren.

#### **Veränderungsmanagement: Alles, aber flexibel!**

Der vierte entscheidende Bereich ist das Veränderungsmanagement. Offenheit zur Weiterentwicklung neuer Geschäftsbereiche und wertschöpfender Prozesse, gepaart mit einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, sind gefragt. Zudem sollte die Leistungsfähigkeit der wertschöpfenden Prozesse kontinuierlich hinterfragt werden. Moderne Fräs- oder Erodiermaschinen verringern die Fertigungszeit zur Herstellung von Bauteilen. Eine Planungs- und Steuerungssoftware erlaubt eine möglichst effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen.

Außerdem setzen krisenresiliente Werkzeugbaubetriebe auf eine flexible Auslegung ihrer Organisation, um Ressourcen flexibel nutzen und Kapazitäten anpassen zu können. Dies kann mithilfe von Wertschöpfungspartnern oder durch Mitarbeiter, welche sowohl im Fräs- als auch im Erodierbereich einsetzbar sind, realisiert werden. Auch eine breite Lieferantenbasis erlaubt flexible Reaktionen auf Engpässe und kurzfristige Bedarfe.

**Handlungsempfehlungen:** Investieren Sie in Innovationen zur Weiterentwicklung Ihres Produkt- und Dienstleistungsangebots. Integrieren Sie sich in die vor- und nachgelagerten Kundenprozesse, um die Bindung zu Ihren Kunden zu stärken. Nutzen Sie herausfordernde

Anfragen als Chance zur Weiterentwicklung Ihrer Kompetenzen und erarbeiten Sie eine ganzheitliche Strategie zur Digitalisierung Ihres Werkzeugbaus, um die Effizienz der Auftragsabwicklung zu erhöhen.

Die operative Umsetzung der beschriebenen Erfolgsfaktoren in Werkzeugbaubetrieben sollte im Rahmen eines systematischen Prozesses durchgeführt werden. In diesem Sinne sind die das Unternehmen individuell betreffenden Risiken kontinuierlich zu analysieren, um darauf aufbauend wirksame, langfristige Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Dies erleichtert die Identifizierung der Erfolgsfaktoren, deren Umsetzung für die Erhöhung der Resilienz am erfolgversprechendsten sind. Hierzu bietet sich die WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH als Partner an. Bereits im Rahmen der Anfang April gestarteten Initiative „WBA hilft – Unterstützung in Krisenzeiten“ konnte die WBA zahlreichen Werkzeugbaubetrieben mit Rat und Tat zur Seite stehen. ♦

## Info

WBA Aachener  
Werkzeugbau Akademie GmbH  
[www.werkzeugbauakademie.de](http://www.werkzeugbauakademie.de)