

WETTBEWERBSFÄHIGKEIT NACHHALTIG STEIGERN

Strategische Geschäftsfelderweiterung

Die bestehenden Tätigkeitsfelder vertiefen oder doch einmal etwas Neues wagen? Eine systematische Evaluierung im Vorfeld einer Entscheidung zwischen Fokussieren und Diversifizieren ist besser, als dem Bauchgefühl zu folgen. Hier finden Sie Tipps zur Vorgehensweise.

AUTOREN Wolfgang Boos, Christoph Kelzenberg, Christoph Ebbecke und Niklas Kessler

Als Reaktion auf den stetig wachsenden Kosten- und Leistungsdruck konzentrieren sich viele Werkzeugbaubetriebe auf bestehende Kompetenzen und Leistungsmerkmale ihrer Erzeugnisse. Die Folgen sind ein hoher Spezialisierungsgrad und fokussierte Geschäftsmodelle.

Zur Reduzierung wirtschaftlicher Abhängigkeiten von einzelnen Branchen sowie einer krisensicheren Positionierung kann eine Geschäftsfelderweiterung erforderlich sein. Hierbei gilt es, das richtige Verhältnis zwischen Fokussierung und Geschäftsfelderweiterung zu finden. In der jüngeren Vergangenheit verdeutlicht sich dies beispielsweise durch die Schwankungen diverser Absatzmärkte infolge der globalen Covid-19-Pandemie.

Auch in Zukunft werden Werkzeugbaubetriebe mit Schwankungen ihrer Absatzmärkte konfrontiert. Während einige Treiber bereits ersichtlich sind – etwa die Energie- oder Mobilitätswende –, ist

eine zuverlässige Prognose über deren Auswirkungen auf die Geschäftsfelder der Branche kaum möglich. Die Werkzeugbauer müssen sich daher aus der geschäftsfeldspezifischen Abhängigkeit lösen, um eine stärkere Unabhängigkeit von der konjunkturellen Lage einzelner Geschäftsfelder zu etablieren und auftretende Schwankungen durch Angebote in anderen Geschäftsfeldern auszugleichen.

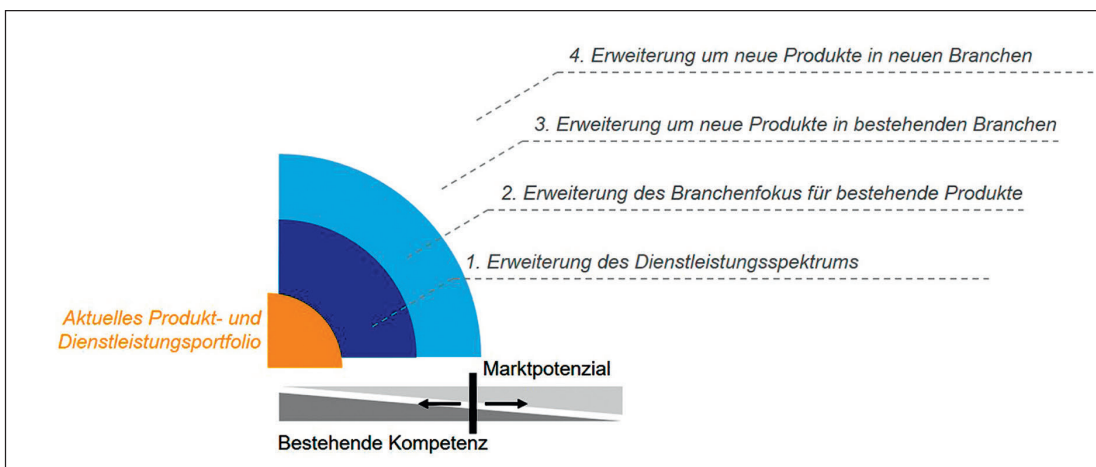
Strategie stufenweise umsetzen

In diesem Kontext bietet sich die systematische Evaluierung einer möglichen Geschäftsfelderweiterung an. So können sich Werkzeugbaubetriebe einerseits unabhängiger positionieren und gleichzeitig Absatzsteigerungen in neu zu definierenden Geschäftsfeldern realisieren. Die Umsetzung einer solchen Erweiterung ist nicht zwangsläufig mit einem disruptiven Vorgehen der betriebsinternen Prozesse und Kernkompetenzen verbunden; sie kann stufenweise erfolgen.

Zur Visualisierung der verschiedenen Optionen einer Geschäftsfelderweiterung im Werkzeugbau eignet sich ein vierstufiges Schalenmodell. Mit der zunehmenden Öffnung des Leistungsspektrums erhöht sich auch der Umfang potenzieller Kundenzielgruppen und das entsprechende Marktpotenzial. Gleichzeitig bedeutet dies, dass man sich mit jeder Schale weiter vom aktuellen Produkt- und Dienstleistungsportfolio sowie von den aktuell bestehenden Kompetenzen entfernt. Zudem stellt die Identifizierung potenziell geeigneter Branchen für die eigenen Werkzeuge und Leistungen eine Herausforderung dar.

Schalenmodell führt zum Ziel

Die erste Schale des Modells beinhaltet die Erweiterung des Angebots um vor- und nachgelagerte Dienstleistungen. Dies stellt eine vergleichsweise einfache Möglichkeit dar und kann beispielsweise die Beratung bei der Bauteilkonstruktion



Strategieentwicklung im Werkzeug- und Formenbau: Schalenmodell zur Darstellung möglicher Optionen der Geschäftsfelderweiterung © WBA

oder eine Anlaufbegleitung der Werkzeuge für den Serieneinsatz beinhalten.

Die zweite Schale sieht eine Erweiterung des bestehenden Produktspektrums vor, indem bereits existierende Werkzeugkonzepte modifiziert werden, um sie auch in anderen Branchen anbieten zu können. Durch Ähnlichkeiten bei den bestehenden Anforderungen und Rahmenbedingungen zwischen bekannten und unbekanntem Branchen werden die

Angabe stellt für viele Werkzeugbaubetriebe eine Herausforderung dar. Zur Erzielung der optimalen Resultate bietet sich das nachfolgend aufgeführte Vorgehen an.

Im Rahmen der einleitenden Analyse werden die Grundvoraussetzungen des Werkzeugbaubetriebs analysiert. Dazu werden aktuelle Kernkompetenzen identifiziert, die einzelnen Geschäftsfelder detailliert betrachtet und das Wettbewerbsumfeld analysiert. Hierbei können Markt-

von Komponenten für Verbrennungsmotoren kompensieren.

In der dritten und letzten Phase werden die Optionen evaluiert. Die Sicherstellung einer objektiven Bewertung der Optionen erfordert die Definition von Bewertungskriterien. Das Ergebnis ist die Überführung der möglichen Optionen zur Geschäftsfelderweiterung in konkrete Maßnahmen zur Umsetzung sowie die Erstellung einer Implementierungsroadmap.



Schritt für Schritt: Vorgehen zur systematischen Geschäftsfelderweiterung © WBA

vorhandenen Kompetenzen genutzt. Diese dienen als Basis für die Erarbeitung neuer Alleinstellungsmerkmale. Auch hierfür steht keine signifikante Umstrukturierung der aktuellen Prozesse an.

Umfassende Umstrukturierungen sind häufig erst in der dritten Schale erforderlich. Diese sieht die Potenzialermittlung von Werkzeugen für neue Endprodukte in etablierten Branchen vor. Mit einhergehen in der Regel Anpassungen bezüglich der erforderlichen Ressourcen (Maschinen) und Kompetenzen (Mitarbeiter), da diese maßgeblich vom erweiterten Produktspektrum bestimmt werden.

Diese Einflüsse werden in der vierten Schale verstärkt. Hierbei ist das Angebot von Werkzeugen für neue Endprodukte in neuen Branchen vorgesehen. Dafür sind Analysen über mögliche Märkte und Endprodukte durchzuführen, die unter Berücksichtigung bestehender Kompetenzen und Restriktionen sinnvolle Erweiterungen darstellen. Die Erweiterung von Produkt- und Branchenspektrum erfordert umfassende Umstrukturierungen im Betrieb.

Vorgehensweise

Die Identifikation und Ausgestaltung einer möglichen Geschäftsfelderweite-

potenziale und -entwicklungen abgeschätzt und Wettbewerbssituationen analysiert werden. Ein Beispiel für die Entwicklung von Märkten stellt die Elektrifizierung in der Automobilindustrie dar. Diese hat zur Folge, dass gewisse Werkzeuge für die Herstellung von Komponenten für Verbrennungsmotoren künftig entfallen. Die Erkenntnisse aus der Analyse stellen die Grundlage für alle weiteren Phasen dar. Insofern ist die systematische Durchführung entscheidend für den Erfolg des Vorhabens.

In der anschließenden Phase werden potenzielle Optionen der Geschäftsfelderweiterung identifiziert und entwickelt. Diese werden mithilfe verschiedener Workshops und Kreativtechniken erarbeitet sowie anschließend auf deren Machbarkeit und das Potenzial in den einzelnen Stufen untersucht. Ein konkretes Beispiel für eine Option zum Angebot neuer Werkzeuge in bestehenden Branchen (Schale 3 des Modells) stellt etwa die Herstellung von Werkzeugen für Bipolarplatten dar, die in Brennstoffzellen verbaut werden. Ein Werkzeugbaubetrieb, der bereits in der Automobilbranche tätig ist, kann so auf den Trend der Elektrifizierung reagieren und den Wegfall von Werkzeugen für die Herstellung

Unterstützung seitens der WBA

Grundsätzlich ist die Analyse der Einflussfaktoren ressourcenaufwendig und die Effekte der durchgeführten Maßnahmen sind meist erst mittel- bis langfristig messbar. Allerdings stellt eine regelmäßige Evaluation des eigenen Potenzials zur Geschäftsfelderweiterung die Basis für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit dar. Die WBA unterstützt Werkzeugbaubetriebe bei solchen Vorhaben. Beispiele von erfolgreichen Projekten können Sie der Internetseite der WBA entnehmen. ◆

Info

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

Autoren

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Boos, MBA ist geschäftsführender Gesellschafter der WBA in Aachen

Dr.-Ing. Christoph Kelzenberg ist Leiter Industrieberatung der WBA in Aachen
Christoph Ebbecke, M.Sc. ist Gruppenleiter am WZL der RWTH Aachen

Niklas Kessler, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am WZL der RWTH Aachen