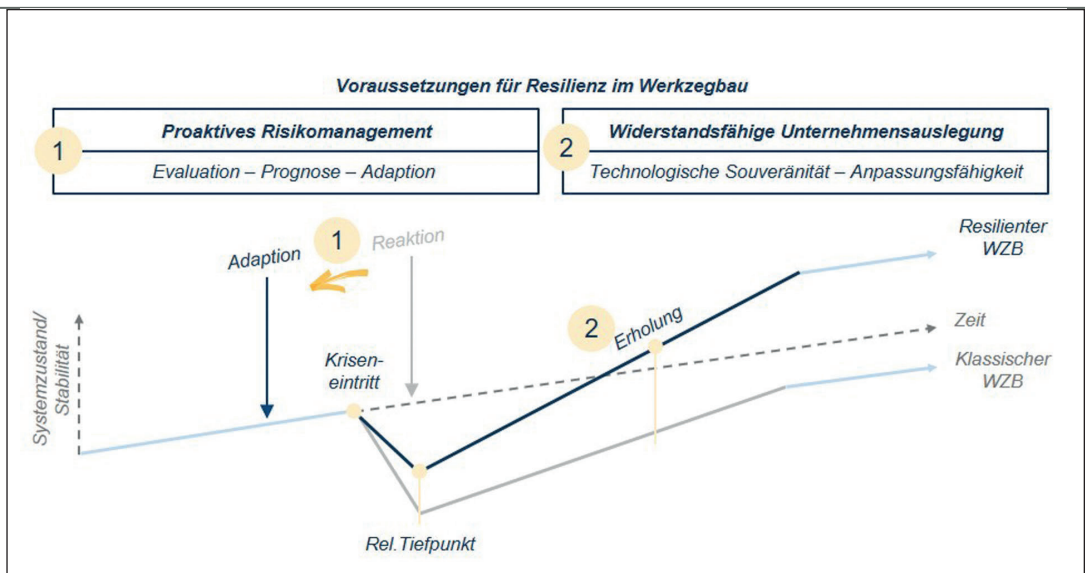


Voraussetzungen
für Resilienz im
Werkzeugbau © WBA



PROAKTIVER UMGANG MIT RISIKEN UND KRISEN

Fokusthema Resilienz

Der bislang eher reaktive Umgang der Werkzeugbaubetriebe mit Risiken und Krisen hat langfristig keine Perspektive. Zunehmende Störfrequenzen zwingen Unternehmen dazu, ihre Robustheit gegenüber Unwägbarkeiten konsequent zu stärken. Resilienz wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

AUTOREN Wolfgang Boos, Christoph Kelzenberg, Christoph Ebbecke und Tim Ochel

Die Corona-Krise hat zu beispiellosen sozialen, politischen und wirtschaftlichen Einschnitten geführt. Im Sommer 2021 scheint die Krise jedoch überwunden. Der Absatz- und Beschaffungsmarkt ist größtenteils wieder funktionsfähig und die ansteigende Wirtschaftsleistung lässt hoffen, dass nun Normalität einkehrt.

Sich angesichts der gegenwärtigen Normalität in Sicherheit zu wiegen ist jedoch ein Trugschluss. Die Corona-Krise täuscht, als noch nie dagewesene Krise, über die Tatsache hinweg, dass Krisenzustände heute Teil der Normalität für deutsche Unternehmen darstellen. Das wirtschaftliche Umfeld wird durch globale Ereignisse wie Brexit, Mobilitätswende, chinesisch-amerikanischer Handelsstreit oder EU Green Deal beeinflusst. Die hohe Zahl globaler Ereignisse innerhalb der letzten fünf Jahre beweist, dass die Veränderungsgeschwindigkeit stetig zunimmt. Ob diese Ereignisse künftig signifikante Störungen hervorrufen, ist schwer zu erahnen. 53 Prozent der deutschen Industrieunternehmen erwarten,

dass Störungen des Ausmaßes der Corona-Pandemie in naher Zukunft gelegentlich wieder auftreten. Wie sich diese Störungen im unternehmerischen Kontext auswirken, ist jedoch nicht bekannt.

Eigene Resilienz strategisch stärken

Insbesondere für den deutschen Werkzeugbau trifft dies in hohem Maße zu. Eine große Anzahl der Unternehmen beschränkt sich bei strategischen Überlegungen auf leicht verfügbare Informationen. Außerdem liegt der Fokus der strategischen Entscheidungsfindung oftmals auf Informationen, die ausschließlich den Kunden betreffen. Die Sammlung nicht offensichtlicher Informationen ist erschwert, da kein strukturierter Prozess zur Aufnahme und Verwertung dieser Informationen existiert. So fehlt den Betrieben der Branche ein ganzheitliches Verständnis über mögliche Störungen und das Ausmaß von Marktveränderungen auf ihr direktes Umfeld.

Nachdem die Corona-Krise im letzten Jahr praktisch von jedem Werkzeugbaubetrieb ein ununterbrochenes reaktives

Krisenmanagement gefordert hat, muss der Fokus künftig auf der Erhöhung der eigenen Resilienz liegen. Dazu ist ein proaktives Risikomanagement zu pflegen, um den Einfluss von Veränderungen im unternehmerischen Umfeld zu quantifizieren und eigenständig bewerten zu können. Andererseits müssen die Betriebe sich gänzlich widerstandsfähiger und diverser aufstellen. Das ermöglicht die Steigerung der eigenen Resilienz (Bild).

Frühwarnsystem installieren

Die erste Voraussetzung zur Erhöhung von Resilienz ist die Einführung eines proaktiven Risikomanagements, das es erlaubt, Unternehmensrisiken systematisch zu analysieren, zu bewerten, zu behandeln und zu steuern. Ein proaktives Risikomanagement befähigt dazu, die Planbarkeit und Steuerbarkeit kritischer Situationen aufrecht zu erhalten und unvorhersehbare Risiken zu meistern. Es dient somit als Frühwarnsystem für die Unternehmensleitung.

Zur Vorbeugung von Unternehmenskrisen und Störungen müssen Werkzeug-

baubetriebe ihr Marktumfeld ausreichend evaluieren. Es gilt, Informationen aller Anspruchsgruppen wie Kunden, Kapitalgebern, Lieferanten, Konkurrenten oder der Öffentlichkeit zu sammeln, zu analysieren und mit den internen Unternehmensdaten zu korrelieren. Nur wenn der faktische Einfluss der Anspruchsgruppen auf das eigene Unternehmen transparent wird, können Risiken erkannt werden. Durch diese Transparenz kann sichtbar gemacht werden, unter welchen Umständen die Verfügbarkeit strategisch relevanter Komponenten und Bauteile beim Lieferanten gering ist.

Im nächsten Schritt müssen Werkzeugbaubetriebe diese Marktinformationen mithilfe von Prognosetechniken wie etwa Zeitreihenanalysen in die Zukunft projizieren und eine Abschätzung über den künftigen Einfluss der Risiken auf den Betrieb vornehmen. So können genannte Lieferengpässe strategisch relevanter Komponenten frühzeitig erkannt, zeitlich abgeschätzt und somit antizipiert werden.

Unabhängig und flexibel agieren

Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse dienen als Entscheidungsgrundlage zur Adaption dieser Störungen, wie zum Beispiel die Akquise und Nutzung alternativer Lieferanten zur Sicherstellung der Verfügbarkeit von kritischen Komponenten. Die erzeugte Proaktivität strategischer Entscheidungen steigert die Resilienz der Betriebe und macht sie weniger anfällig für kurz- und mittelfristige Risiken. Die zweite Voraussetzung für Resilienz im Werkzeugbau ist die widerstandsfähige

ge Auslegung des eigenen Unternehmens. Zwei wesentliche Bestandteile der widerstandsfähigen Unternehmensauslegung sind die technologische Souveränität und die Anpassungsfähigkeit an den geschehenden Strukturwandel.

Die technologische Souveränität beschreibt die Freiheit, die im Betrieb eingesetzten Technologien selbstbestimmt und entsprechend der vorherrschenden Kompetenzen zu wählen. Betriebe der Branche Werkzeugbau müssen zukünftig weniger kundenbezogene Investitionsentscheidungen treffen und sollten die technologische Fokussierung auf die Produkte der Bestandskunden reduzieren. Zudem sollte die Technologieauswahl so flexibel sein, dass branchenübergreifend verschiedenste Erzeugnisse realisierbar sind.

Die Verknüpfung von Resilienz und technologischer Souveränität darf allerdings nicht als Plädoyer für vollständige Autarkie missverstanden werden. Eine zu starke Fokussierung der technologischen Ressourcen beeinträchtigt die Diversität der Wertschöpfung, wodurch die Flexibilität der Fertigungsprozesse und die Resilienz beeinträchtigt werden.

Ebenso wichtig wie die technologische Souveränität ist die Anpassungsfähigkeit von deutschen Werkzeugbaubetrieben an den Strukturwandel. Die Steigerung der Anpassungsfähigkeit bedeutet die Flexibilisierung von Geschäfts- und Fertigungsprozessen. Das ist mithilfe von Wertschöpfungspartnern, die bei Bedarf Kapazitäten zur Verfügung stellen oder durch Mitarbeitende, die technologieübergreifend tätig sind, realisierbar.

Auch bei der Anpassungsfähigkeit existieren jedoch Grenzen. So darf Resilienz nicht losgelöst von langfristigen Veränderungen, beispielsweise dem demografischen Wandel oder technologischen Veränderungen, betrachtet werden. Resilienzmaßnahmen sollten immer integraler Teil der Anpassung an einen Strukturwandel sein und langfristige Trends berücksichtigen. Das sichert die Entwicklung und das Verfolgen einer nachhaltigen Strategie.

WBA – Partner des Werkzeugbaus

Wenn Sie Ihr Unternehmen ebenfalls resilient aufstellen oder sich grundsätzlich zu diesem Thema austauschen wollen, steht Ihnen die WBA Aachener Werkzeugbau Akademie jederzeit zur Verfügung. Nehmen Sie gerne Kontakt zu uns auf oder besuchen Sie uns in Aachen. ♦

Info

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

Autoren

Prof. Dr.-Ing. **Wolfgang Boos**, MBA, ist geschäftsführender Gesellschafter der WBA
Dr.-Ing. **Christoph Kelzenberg** ist Leiter Industrieberatung der WBA
Christoph Ebbecke, M.Sc., ist Gruppenleiter am WZL der RWTH Aachen
Tim Ochel, M.Sc., ist Industrieberater der WBA und wissenschaftlicher Mitarbeiter am WZL der RWTH Aachen

IKOffice
UNTERNEHMENSSOFTWARE

IKOffice
MoldManager
Die Software für den Werkzeug- und Formenbau

IKOffice
LivingERP
Die Software für Kunststoff-, Stanz- und Umformteile

IKOffice
LivingMES
Digitalisierung & Industrie 4.0

BEHALTEN SIE MIT UNS DEN ÜBERBLICK IM WERKZEUGBAU!

NEUE SOFTWARE FEATURES!

- > Digitale Dokumentenablage-/erkennung (Eingangszuordnung)
- > Dokumentation in der Werkstatt mit **IKOffice DataSnap**
- > und **vielen mehr!**

UNSERE MESSE-TERMINE:

> KUTENO	07.09.21
> FAKUMA	12.10.21
> moldplas	03.11.21
> formnext	16.11.21

IKOFFICE EVENTS:

> Tipps & Tricks #3	29.10.21
> Anwendermeeting	06.12.21

 www.ikoffice.de



LIKE | SHARE | FOLLOW