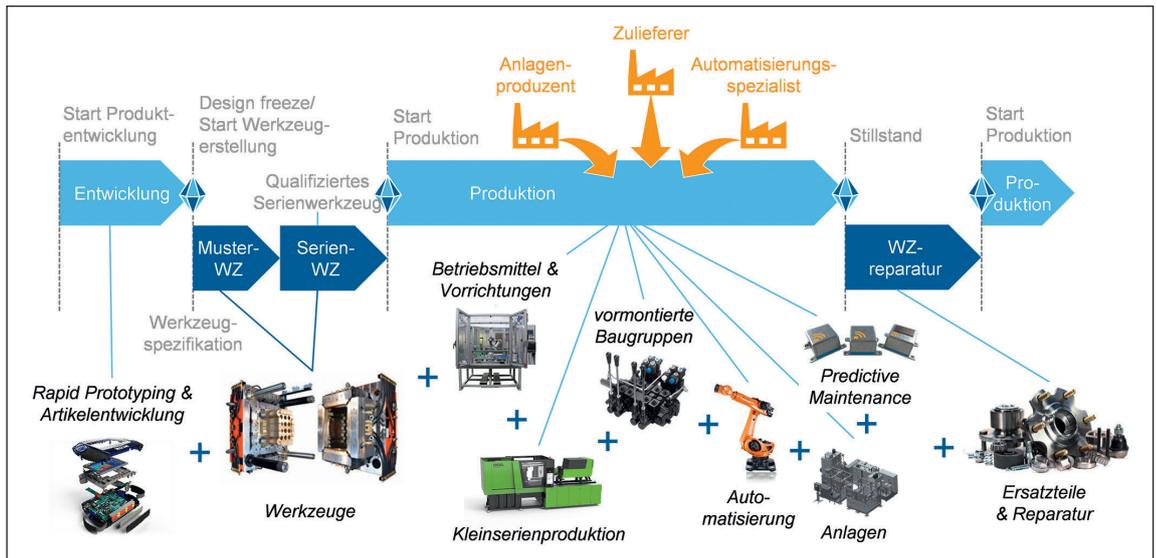


**1 Leistungs-
potenziale** entlang
der industriellen
Wertschöpfungs-
kette © WBA



TRANSFORMATIONSPROZESS – TEIL 1 VON 3

Wandel zum ganzheitlichen Lösungsanbieter

Robust und anpassungsfähig – so sollten Werkzeugbauer mit Blick auf die Unwägbarkeiten moderner Zeiten aufgestellt sein. Welche Schritte und Konzepte ein Mehr an Resilienz bedeuten, zeigt die WBA Aachener Werkzeugbau Akademie in einer Artikelserie zum Thema Transformation.

AUTOREN Wolfgang Boos, Gerret Lukas und Tim Ochel

Fokussierung ist seit einigen Jahren die Maxime vieler Betriebe der Werkzeugbau-Branche. Die Konzentration auf bestehende Kompetenzen und Leistungsmerkmale der Erzeugnisse ist in Zeiten eines stetig wachsenden Kosten- und Leistungsdrucks für Werkzeugbauer betriebswirtschaftlich sinnvoll. Die Betriebe weisen daher oftmals einen hohen Spezialisierungsgrad und damit fokussierte Geschäftsmodelle auf, sind dadurch in der Lage eine hohe Effizienz zu erzeugen und Kosten zu senken.

In Zukunft wird sich der Werkzeugbau jedoch zunehmend auch mit globalen technologischen Veränderungen wie der Energie- oder Mobilitätswende und mit weiteren unvorhersehbaren Störungen wie der Halbleiterkrise konfrontiert sehen. Für den Erfolg der Branche ist es daher entscheidend, auf diese Verände-

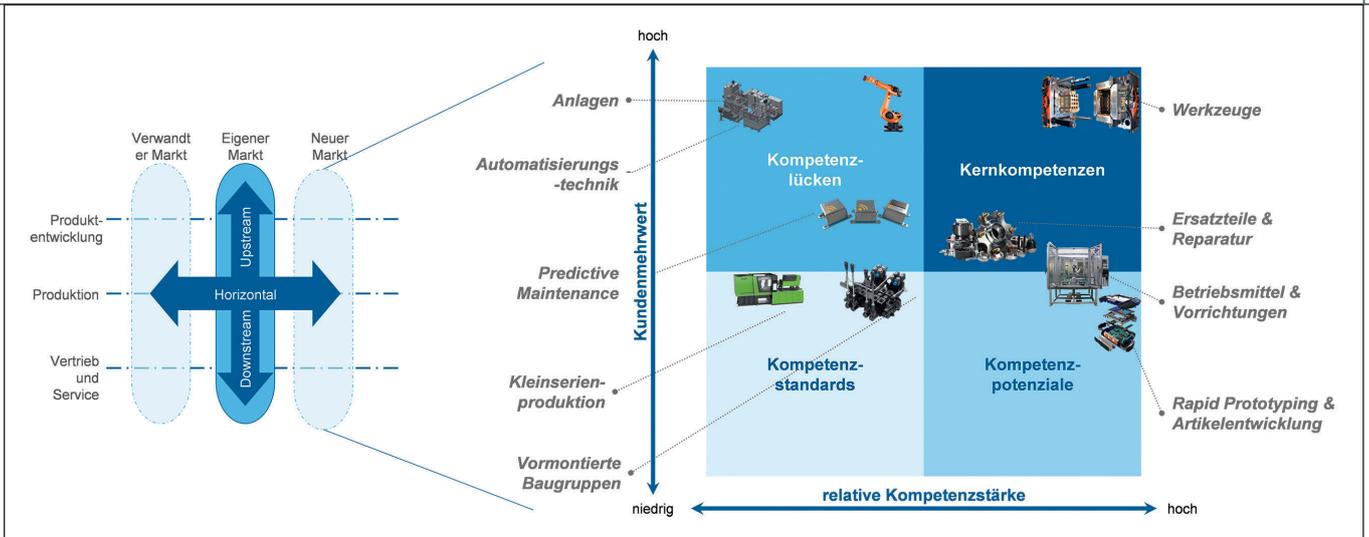
rungen flexibel reagieren zu können. Stark fokussierte Werkzeugbaubetriebe sind technologischen Disruptionen und konjunkturellen Schwankungen in hohem Maße ausgesetzt. Leistungserweiterungen können potenziell zur Reduzierung konjunktureller Abhängigkeit sowie zur Steigerung der Flexibilität beitragen und gewinnen daher zukünftig an Relevanz. Die Herausforderung für Werkzeugbaubetriebe wird in Zukunft sein, das passende Verhältnis zwischen Fokussierung und Leistungserweiterungen zu finden.

Balanceakt strategische Portfolioerweiterung'

Bisher ist in der Branche Werkzeugbau eine zunehmende Digitalisierung und darüber hinaus die Erweiterung des Dienstleistungsportfolios etwa durch Artikeloptimierung, Produktion von

Kleinserien, sensorgestützte Überwachung und Finanzierung von Werkzeugen zu beobachten. Die aktuellen Bestrebungen genügen jedoch für die nachhaltige und resiliente Wettbewerbsfähigkeit oftmals nicht. Der zukunftsfähige Werkzeugbau muss sich als Gesamtlösungsanbieter verstehen und entsprechend dieses Zielbilds die Bilanzhülle seiner Leistungserbringung neu definieren und seine Rolle im industriellen Kontext vorausdenken.

Der Werkzeugbau verfügt über eine hohe Kunden- und Produktionsnähe und ist bereits in die Abläufe industrieller Produktion integriert. Daher nimmt der Werkzeugbau im Gegensatz zu anderen Zulieferern eine Rolle ein, die sich für die Befriedigung industrieller Bedürfnisse bestens eignet. Als Gesamtlösungsanbieter für den Kunden sind neben der Zustellung traditioneller Werkzeuge, Leis-



2 Vorgehen zur systematischen Leistungserweiterung © WBA

tungen im Rapid Prototyping und der Artikelentwicklung sowie der Bereitstellung von Ersatzteilen und Reparaturen auch Leistungen wie Predictive Maintenance, Kleinserienproduktion, Automatisierungstechnik, Betriebsmittel und Vorrichtungen sowie vormontierte Baugruppen umsetzbar (Bild 1).

Ein Schritt nach dem anderen in die Vertikale oder Horizontale

Die Umsetzung einer solchen Leistungserweiterung ist dabei nicht zwangsläufig mit einem disruptiven Vorgehen der betriebsinternen Prozesse und Kernkompetenzen verbunden, sondern kann stufenweise erfolgen. Weiterhin sollten genannte Bestrebungen bisherige Leistungen nicht kannibalisieren. Das aktuelle Produkt- und Leistungsspektrum bildet gar die Grundlage zur Umsetzung einer fokussierten Leistungserweiterung.

Die Betriebe der Branche Werkzeugbau haben innerhalb des bestehenden Markts Möglichkeiten, ihre Leistung vertikal und horizontal zu erweitern. Die vertikale Erweiterung des Leistungsspektrums beinhaltet die Möglichkeit, vor- und nachgelagerte Dienstleistungen zu offerieren. Dies stellt eine vergleichsweise einfache Möglichkeit dar und kann beispielsweise die Beratung bei der Bauteilkonstruktion oder eine Anlaufbegleitung der Werkzeuge für den Serieneinsatz beinhalten. Einen größeren Einfluss auf die Resilienz des Unternehmens wird der horizontalen Leistungserweiterung beigemessen. Denkbar sind hier das Engineering und die Fertigung von Anlagen-, Automatisierungstechnik und Betriebsmitteln.

In den Bereichen des Anlagenbaus ist der industrielle Kunde des Werkzeugbaus auf Leistungen von Dritten angewiesen, um effizient Artikel in gleicher Qualität herstellen zu können. Jede dieser Anwendung ist jedoch in hohem Maße werkzeughnah und erfordert daher eine konsequente Abstimmung mit dem Werkzeug selbst. Insbesondere die werkzeughnahe Bauteilhandhabung sowie die Bereitstellung von Betriebsmitteln liegen dabei bereits heute im Kompetenzfeld des Werkzeugbaus.

Wo stehen wir aktuell und wo kommen wir von hier aus hin?

Die Identifikation und Ausgestaltung einer möglichen Leistungserweiterung in den genannten Bereichen stellt für viele Werkzeugbaubetriebe eine Herausforderung dar. Zur Umsetzung muss daher zunächst Transparenz über die eigene Ausgangsposition geschaffen werden. Außerdem ist die Offenlegung des Kundenmehrwerts sowie die eigene Kompetenzstärke eine Voraussetzung dafür, mögliche Leistungserweiterungen zu identifizieren (Bild 2).

Dem eigenen Kompetenzprofil stehen die Problemstellungen, Herausforderungen und Wünsche der Kunden gegenüber. Bei dieser Betrachtung sollten nicht nur bisherige Kunden des Werkzeugbaus berücksichtigt werden, sondern darüber hinaus auch Verwandte oder gar neue Märkte. Von großer Bedeutung in diesem Schritt ist die Erzeugung von Verständnis des Potenzials für den Kunden. So kann der Werkzeugbau beispielsweise bereits in der Entwicklungsphase anhand der Bauteil-

dimensionen und prognostizierten Zykluszeiten erkennen, ob das Werkzeug oder die Bauteilentnahme den Engpass im Prozess darstellen und dahingehend eine integrierte Lösung aus Werkzeug und Anlage mit Automation anbieten.

Es winkt ein höheres Maß an Resilienz

Aus dem Abgleich des eigenen Kompetenzprofils und dem Potenzial für den Kunden entspringt die unternehmensindividuelle Entwicklungsrichtung für den Weg zum Gesamtlösungsanbieter. Dieser zeichnet sich durch ein heterogenes, resilientes Leistungsportfolio aus, das auf die Potenziale des Kunden fokussiert ist. Somit kann das Verhältnis zwischen Fokussierung und Leistungserweiterung für den einzelnen Werkzeugbau individuell ausgearbeitet werden.

In den folgenden Ausgaben der Reihe ‚Transformation des Werkzeugbaus zum ganzheitlichen Lösungsanbieter‘ werden operative Methoden der Erweiterung des Dienstleistungs- und Produktspektrums sowie Möglichkeiten der Bildung strategischer Partnerschaften erläutert. ♦

Info

AKADEMIE
WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH
 Tel. +49 241 990163 02
www.werkzeugbau-akademie.de

AUTOREN
Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Boos, MBA, ist geschäftsführender Gesellschafter der WBA
w.boos@werkzeugbau-akademie.de
Gerret Lukas, M.Sc., ist Leiter Industrieberatung der WBA
Tim Ochel, M.Sc., ist Projektleiter der WBA