

TRANSFORMATIONSPROZESS – TEIL 2 VON 3

Leistungsspektrum erweitern

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, Niklas Kessler und Christoph Frey

1 Integriertes Kundenverständnis als Voraussetzung zur Positionierung als Gesamtlösungsanbieter © WBA



Aktuelle globale Veränderungen, wie die Energie- und Mobilitätswende sowie unvorhersehbare Ereignisse wie der Ukrainekrieg, dynamisieren die Märkte und stellen stark fokussierte Werkzeugbaubetriebe zunehmend unter Druck. Eine angemessene Reaktion darauf ist die strategische Erweiterung des Dienstleistungs- und Produktspektrums.

Bisher in der Praxis realisierte Portfolioerweiterungen reichen oft nicht aus, um eine nachhaltige und resiliente Wettbewerbsstrategie zu erreichen. Daran ändert auch das Einbeziehen einzelner Digitalisierungslösungen wenig. Vielmehr stellt sich die Frage, ob sich die Betriebe entgegen ihrer bisherigen Fokussierung nicht besser als Gesamtlösungsanbieter positionieren sollten. Dies erfordert ein integriertes Kundenverständnis, das potenzielle Beiträge für die Produktentwicklung und die Serienproduktion berücksichtigt (Bild 1).

Ist-Analyse zeigt Potenziale auf

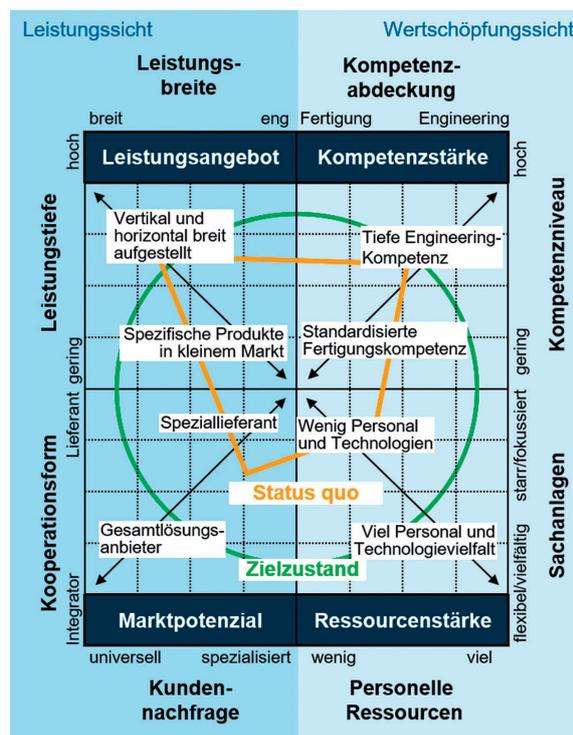
Ein geeignetes Verhältnis aus Fokussierung und Leistungserweiterung ist für jeden Betrieb individuell auszuarbeiten. Hierzu gilt es, die Leistungssicht hinsichtlich des Leistungsangebots und des Marktpotenzials sowie die Wertschöpfungssicht in den Dimensionen Kompetenz- und Ressourcenstärke zu berücksichtigen (Bild 2). Die Kompetenzstärke

ergibt sich aus Kompetenzabdeckung und dazugehörigem Kompetenzniveau. Dabei können von Fertigungs- über Montage- und Qualifizierungs- bis hin zu Konstruktionskompetenzen alle vorhanden sein. Die stärkste Ausprägung würde eine breite Engineering-Kompetenz zur Auslegung des Prozesses durch Anlagen- und Automatisierungstechnik vorsehen. Hierbei kann das Kompetenzniveau der Mitarbeitenden in den einzelnen Berei-

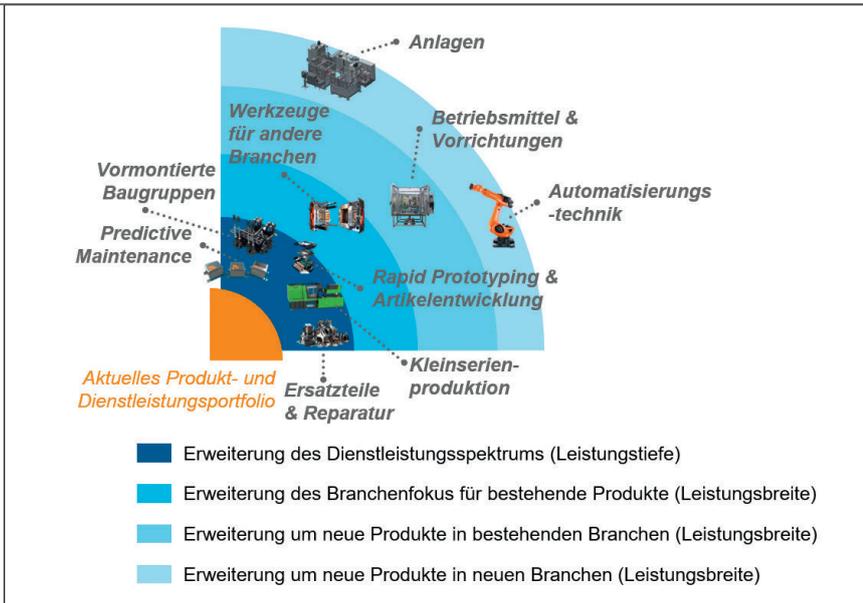
chen sowohl gering, als auch hoch sein.

Bei der Ressourcenstärke sind einerseits personelle Ressourcen zu evaluieren, also wie viele Mitarbeitende des Betriebs über entsprechende Kompetenzen auf einem gewissen Niveau verfügen. Andererseits auch Sachanlagen, zu denen Maschinen und notwendige Softwarelizenzen zählen. Hinsichtlich der Ausprägungen kann zwischen einem fokussierten und starren sowie einem vielfältigen und flexiblen Technologiespektrum differenziert werden.

Beim Leistungsangebot kann zwischen Tiefe und Breite unterschieden werden. Dabei können sich Werkzeugbaubetriebe vertikal und horizontal breit aufstellen oder spezifische Produkte für Nischenmärkte anbieten. Das Marktpo-



2 Geschäftsfeld-Matrix zur Ableitung einer konsistenten Strategie in der Dichotomie zwischen Fokussierung und Gesamtlösungsanbieter © WBA



3 Schalenmodell zur Darstellung möglicher Optionen der Geschäftsfelderweiterung zum Gesamtlösungsanbieter © WBA

tenzial berücksichtigt die Kundennachfrage und die Kooperationsform. Die Frage, ob der Kunde die Bereitstellung der Leistungen über einen Gesamtlösungsanbieter oder über individuelle Spezialisten bevorzugt, führt auf Basis der Ist-Kompetenz- und -Ressourcenstärke zur Überlegung, ob der Werkzeugbaubetrieb nur als Speziallieferant oder als Integrator für die Gesamtleistung agieren sollte.

Aus dem Abgleich aus Leistungs- und Wertschöpfungssicht sollte sich stets ein konsistentes Bild für den Status quo und den Zielzustand ergeben, welches die unternehmensindividuelle Entwicklungsrichtung für den Weg zum Gesamtlösungsanbieter vorgibt. Dieser zeichnet sich durch ein heterogenes und resilientes Leistungsportfolio aus, das auf die Potenziale des Kunden fokussiert ist.

Vierstufiges Schalenmodell hilft

Bei der individuellen Ausgestaltung des Ziel-Leistungsangebots hilft das vierstufige Schalenmodell, das mit jeder höheren Schale ein größeres Marktpotenzial, aber auch höhere Kompetenzanforderungen vorsieht (Bild 3). Schale 1 sieht die Erweiterung der Wertschöpfungstiefe vor. Mögliche vor- und nachgelagerte Leistungen sind etwa das Rapid Prototyping oder die Produktion von Kleinserien. Schale 2 beinhaltet die Modifikation bestehender Werkzeugkonzepte für andere Branchen. Erst Schale 3, die neue Produkte für bestehende Branchen vorsieht, erfordert eine signifikante Umstrukturierung der betrieblichen Wert-

schöpfungsprozesse, etwa um neben Werkzeugen auch Vorrichtungen anzubieten. Schale 4 erfordert weitreichende Kompetenz- und Ressourcenerweiterungen, um mit neuen Produkten wie Anlagen- oder Automatisierungstechnik neue Branchen zu bedienen.

Systematische Vorgehensweise

Zur Identifikation und Durchführung geeigneter Geschäftsmodellerweiterungen ist eine systematische Vorgehensweise erforderlich (Bild 4). Zunächst dient ein Benchmarking dazu, die interne Leistungsfähigkeit einzustufen und ein Stärken-Schwächen-Profil daraus abzuleiten. Eine Kernkompetenzanalyse für das aktuelle Leistungs- und Produktspektrum, eine Bewertung der wirtschaftlichen Attraktivität sowie der strategischen Relevanz sind ebenso unumgänglich. Auch müssen künftige Technologie- und Markttrends einfließen, um frühzeitig Chancen, wie etwa in der Elektromobilität, zu erkennen. Ein weiteres Erfordernis stellt die Analyse von Wettbewerbern sowie die Identifikation aktueller und künftiger Differenzierungspotenziale dar.

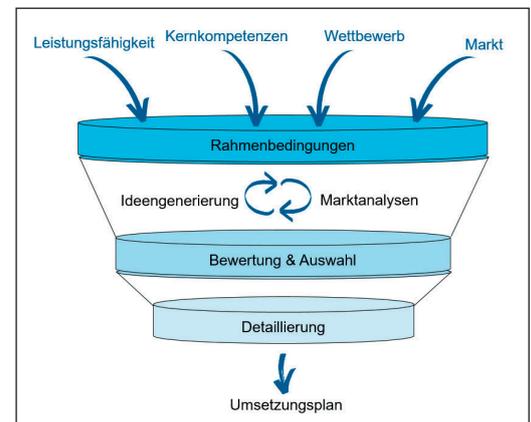
Im zweiten Schritt erfolgt die Ideengenerierung für potenzielle Erweiterungen des Dienstleistungs- und Produktspektrums. Dabei werden in iterativen Schleifen Marktanalysen durchgeführt, um das aktuelle und zukünftige Absatzpotenzial der Ideen zu bewerten. Danach werden die aussichtsreichsten Ideen anhand individuell definierter Kriterien

ausgewählt. Dies alles mündet schließlich in einen Maßnahmenplan zur Detaillierung und Umsetzung.

Die WBA unterstützt kompetent

Eine valide Einflussfaktorenanalyse ist aufwendig und die Effekte der Geschäftsfelderweiterung sind meist erst mittel- bis langfristig messbar. Dennoch sichert die kontinuierliche Evaluation des eigenen Potenzials und der dynamischen Märkte nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit. Die WBA unterstützt daher regelmäßig Werkzeugbaubetriebe bei Fragestellungen der Geschäftsfelderweiterung. Projektreferenzen können Sie der Internetseite der WBA entnehmen.

In einer weiteren Ausgabe der Reihe 'Transformation des Werkzeugbaus zum ganzheitlichen Lösungsanbieter' wird die Bildung strategischer Partnerschaften näher thematisiert. ♦



4 Vorgehen zur systematischen Geschäftsfelderweiterung © WBA

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

Niklas Kessler, M.Sc., ist Projektleiter der WBA

Christoph Frey, M.Sc., ist Industrieberater der WBA