

TRANSFORMATIONSPROZESS – TEIL 3 VON 3

Strategische Allianzen

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 Julian Trisjono



1 Die drei Allianzformen © WBA

Industrialisierung bedeutet Fokussierung. Die Konzentration auf die strategischen Kernkompetenzen und auf die Leistungsmerkmale der Erzeugnisse erlaubt in Zeiten erodierender Wettbewerbsvorteile sowie steigender Grenzkosten eine wirtschaftliche und effiziente Auftragsabwicklung. Werkzeugbaubetriebe weisen daher oftmals einen hohen Spezialisierungsgrad auf, der die Wettbewerbsposition auf dem internationalen Werkzeugbaumarkt festigt.

Verschiedene Stoßrichtungen

Aktuelle globale Veränderungen wie die Energie- und Mobilitätswende, die Corona-Pandemie oder der Ukrainekrieg, dynamisieren etablierte Marktstrukturen und stellen stark fokussierte Werkzeugbaubetriebe zunehmend unter Druck. Um auf die modifizierten Marktstrukturen zu reagieren, werden verschiedene Stoßrichtungen für die Branche Werkzeugbau diskutiert. Eine potenzielle Stoßrichtung bildet unter anderem die Einführung von datengetriebenen Geschäftsmodellen, die grenzkostenfreie Skaleneffekte ermöglichen und die logische Folge der stetigen Digitalisierung der Leistungen darstellen.

Eine weitere angrenzende Stoßrichtung umfasst die Weiterentwicklung des Werkzeugbaus zum Gesamtlösungsanbieter, welcher bereits in den vergangenen beiden Ausgaben der dreiteiligen Reihe 'Transformation des Werkzeugbaus zum ganzheitlichen Lösungsanbieter' diskutiert wurde. Der Werkzeugbau als ganzheitlicher Lösungsanbieter versteht sich als Orchestrator zur Befähigung der Serienproduktion. Neben dem Kernprodukt Werkzeug wird dem Kunden zur Durchführung der Serienproduktion ein abgestimmtes Gesamtpaket geliefert, das beispielsweise Automatisierungstechnik, Anlagentechnik und Vorrichtungen umfassen könnte. Eine derartige Transformation erfordert insbesondere aufgrund fehlender ganzheitlicher Kompetenzen aus einer Hand die Zusammenarbeit in strategischen Partnerschaften und Allianzen, die in diesem letzten Artikel der 3er-Serie diskutiert werden.

Drei Formen strategischer Allianzen

Strategische Allianzen beschreiben langfristige und gewinnbringende Partnerbeziehungen. Das Ziel der Partnerunternehmen ist es, eigene Schwächen durch die Stärken anderer Partnerunternehmen zu kompensieren. In der Regel handelt es

sich bei strategischen Allianzen um Kooperationen zwischen aktuellen oder potenziellen Konkurrenten eines Geschäftsfelds, wie beispielsweise der Befähigung zur Serienproduktion.

Grundsätzlich lässt sich dabei zwischen horizontalen, vertikalen und lateralen Allianzen differenzieren (Bild 1).

Horizontale Allianzen beschreiben Kooperationen von Unternehmen auf derselben Wertschöpfungsstufe. Derartige Allianzen setzen sich aktuell oftmals aus einem internen und einem oder mehreren externen Werkzeugbaubetrieben zusammen. Potenzielle Ziele dabei sind sowohl die stetige Weiterentwicklung des internen Werkzeugbaubetriebs als auch der Zugang zur Marktsicht und dem Know-how externer Werkzeugbaubetriebe.

Vertikale Allianzen hingegen umfassen Kooperationen von Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen derselben Wertschöpfungskette. Auch diese Allianzform ist in der Werkzeugbaubranche bereits verbreitet. So lässt sich beispielsweise aktuell oft beobachten, dass aus Ostasien oder Südamerika gelieferte Werkzeuge von deutschen Werkzeugbaubetrieben für den heimischen Markt montiert und qualifiziert werden.



2 Gründe des Scheiterns strategischer Allianzen © WBA

Im Gegensatz zu den beschriebenen Formen von Allianzen treten **laterale Allianzen** in der Werkzeugbaubranche selten auf. Sie sind durch die Kooperation von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen gekennzeichnet. Gerade diese Art der Kooperation ist entscheidend für die Transformation des Werkzeugbaus zum ganzheitlichen Lösungsanbieter. Hierfür müssen zukünftig Kooperationen etwa mit Herstellern von Automatisierungslösungen und Anlagentechnik eingegangen werden.

Vier Ursachenebenen, die eine Allianz zum Scheitern bringen können

Die Bildung lateraler Allianzen erfordert eine systematische Adressierung der vier Bereiche Marktumfeld, Strategie, Struktur und Verhalten. Die Gründe für das Scheitern von Allianzen im Werkzeugbau lassen sich diesen vier Bereichen zuordnen (Bild 2).

Das **Marktumfeld** von Allianzen ist trotz der gesteigerten Resilienz häufig durch veränderte Kundenpräferenzen oder unvorhergesehene regulatorische Änderungen geprägt. Eine Anforderung,

die aus dem Bereich Marktumfeld an Allianzen gestellt wird, umfasst daher die Agilität der Allianz.

Im Bereich der **Strategie** bildet insbesondere die Partnersuche und -identifikation eine große Herausforderung, bei der divergierende Ziele der Allianzpartner zu vermeiden sind. Zudem stehen Anbieter von Automatisierungslösungen, Anlagentechniker und Werkzeugbaubetriebe trotz verschiedener Kunden und Leistungsversprechen indirekt in Konkurrenz. Des Weiteren ist in diesem Bereich zu adressieren, wie konträre Unternehmenskulturen der Allianzpartner zusammenfinden können.

Der Bereich **Struktur** adressiert allen voran den hohen Zeit- und Koordinationsaufwand von Allianzen sowie die richtige Passung zwischen Allianzziel und Alliantyp. So bildet, wie erläutert, eine vertikale Allianz beispielsweise den falschen Alliantyp für die Transformation des Werkzeugbaus zum ganzheitlichen Lösungsanbieter. Hoher Koordinationsaufwand entsteht zum Beispiel bei der Schaffung gemeinsamer Konstruktions- und Dokumentationsrichtlinien.

Der häufigste Grund für das Scheitern von Allianzen sind konkurrierende Führungsansprüche, die dem Bereich **Verhalten** zugeordnet werden können. Um Herausforderungen in diesem Bereich entgegen zu wirken, sind vor allem allianzbedingte Schulungen für Mitarbeitende, das Engagement vom Top-Management sowie der Vertrauensaufbau zwischen den Allianzpartnern zu fördern.

Support und Beratung durch die WBA

Die WBA Aachener Werkzeugbau Akademie analysiert seit längerer Zeit die Transformation des Werkzeugbaus zum ganzheitlichen Lösungsanbieter. Neben der Bildung von strategischen Partnerschaften werden beispielsweise das Verhältnis von Fokussierung und Leistungserweiterung sowie operative Methoden zur Erweiterung des Dienstleistungs- und Produktspektrums erforscht. Wenn Sie sich grundsätzlich zu dem Thema austauschen wollen, steht Ihnen die WBA jederzeit zur Verfügung. Nehmen Sie gerne Kontakt zu uns auf oder besuchen Sie uns in Aachen. ♦

Info

AKADEMIE

WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH

52074 Aachen, 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

Julian Trisjono M.Sc., M.Sc., ist Industrieberater der WBA



DAS FORM+WERKZEUG DIGITAL-ABO

Überall & flexibel lesen!

