



Zukunft im Visier ...

... damit Sie weiterkommen.

Vierte Netzwerk-Veranstaltung von Tebis Consulting

Thema: „Neuausrichtung oder einfach weiter so? Wohin muss sich die Branche entwickeln?“ Beschaffungs- und Projektextperten aus dem Zulieferer- und OEM-Umfeld geben Insights aus ihrer persönlichen Perspektive.

Der deutsche Werkzeug- und Formenbau steht, wie hinlänglich bekannt, seit Jahren unter Druck. Auch wenn die Gründe und Begleitumstände – allen voran zurückgehende Renditen, Preiskampf einhergehend mit Investitionen in Automation und Digitalisierung – nicht wegzudiskutieren sind, so ist dies jedoch nur die eine Seite der Medaille. Tatsache ist, dass es etliche Stellschrauben gibt, an denen die lokale Branche proaktiv drehen kann, um im Geschäft zu bleiben. Zahlreiche entsprechende Ansätze wurden bei der Netzwerk-Veranstaltung von Tebis Consulting ersichtlich, indem einfach einmal die „Gegenseite“ ausführlich zu Wort kam: Projekt- und Beschaffungsexperten aus dem Umfeld der OEMs und Zulieferer und mithin diejenigen Business-Partner, die für die Auftragsvergaben verantwortlich sind.

Die erste Erkenntnis – sie klingt banal, geht im Alltag jedoch oft unter: Auch OEMs und Zulieferer sind Unternehmen, die wirtschaftlich denken müssen und den Zwängen des Marktes unterworfen sind. Nur auf den ersten Blick sind sie ausschließlich preisorientiert. Sie legen ihren Fokus auf günstige Verträge – mindestens genauso wichtig ist jedoch, dass die Handelsbeziehung langlebig, vertrauensvoll und konstruktiv ist.

Neue Technologien wie die E-Mobilität bringen zudem neue technische Ansätze (= beinhalten das Potenzial für Aufträge). Sie sind jedoch auch verbunden mit der Notwendigkeit, sich das entsprechende neue Know-how anzueignen. Eigentlich alles Anforderungen, die der deutsche Werkzeug- und Formenbau problemlos erfüllen kann. Allerdings sollte sich jeder Marktanbieter ehrlich die

Frage stellen: Tue ich alles, um gesehen zu werden? Bringe ich mich und meine Qualifikationen rechtzeitig ins Spiel? Sind meine Qualifikationen und Angebote überhaupt marktgerecht und auch im Hinblick auf die Digitalisierung auf dem neuesten Stand? Nicht zu vergessen, der internationale Werkzeug- und Formenbau mischt kräftig mit und befeuert den Preisverfall. Doch auch hier lohnt es sich, einmal hinter die Kulissen zu blicken und auszuloten, welche Potenziale sich dem renommierten deutschen Werkzeug- und Formenbau trotzdem noch bieten.

Um das bekannte Sprichwort abzuwandeln, sollte die Hauptüberlegung in unserer Branche daher lauten: Es gibt viele Chancen. (Warum) nutzen wir diese denn (nicht)?

Wir haben im Folgenden die spannendsten Erkenntnisse, Insights und Vorschläge unserer Diskussionsteilnehmer und unserer Key-Note-Speaker zusammengestellt und für Sie in Form übersichtlicher Checklisten strukturiert.

Wir möchten Ihnen damit eine Einstiegshilfe bieten, damit Sie Ihr Unternehmen und Ihr Angebot noch nachhaltiger und wirksamer präsentieren können.

Die Theorie ...

- 1) Die wirtschaftliche Situation des Gegenübers (OEM, Zulieferer) einordnen
- 2) Auf Stand mit dem technologischen Wandel bleiben
- 3) Den Auswahlprozess der OEMs und Zulieferer verstehen
- 4) Die Wirkzusammenhänge des weltweiten Werkzeugbaus nachvollziehen

Die Praxis ...

- 5) Den eigenen Mehrwert / USP identifizieren und zielgruppengerecht aufbereiten
- 6) Die eigene Sichtbarkeit erhöhen – auch digital - und rechtzeitig zur Stelle sein
- 7) Professionell pitchen und verhandeln
- 8) Kooperationsmöglichkeiten nutzen und sich vernetzen

1) Die wirtschaftliche Situation des Gegenübers (OEM, Zulieferer) einordnen

Die wirtschaftlichen Zwänge der Auftraggeber verschärfen sich im globalen Wettbewerb ebenfalls:

- **Profitabilität:** Der Profitabilitätsanspruch ist hoch, auch für OEMs und Zielgruppen gilt es, immer weitere Einsparungen zu erreichen; jede Investition muss möglichst rasch einen Return on Investment mit sich bringen; Ziel ist es, die Produktionskapazitäten auszureizen und den Zeitraum für die Erstellung der Werkzeuge möglichst kurz zu halten.
- **Logistik:** Die weite Distanz und das damit verbundene Cargo-Handling erschweren das Sourcing aus Fernost. Erwägt wird daher zunehmend das „hybride Modell“ = einen Lieferanten in Asien auswählen, welcher einen lokalen Partner für die Bearbeitung und Änderungen vor Ort hat.
- **Personalabbau OEMs: im hauseigenen Werkzeugbau** kann die „verlängerte Werkbank“ eine höhere Bedeutung erhalten; die steilen Hochläufe und Auslastungsgrade bedingen eine hohe Standfestigkeit der Werkzeuge, die OEMs fordern die sichere und schnelle Verfügbarkeit der Werkzeuge.
- **In Entwicklung und Einkauf** können die Kapazitäten zur Betreuung eines breiten Lieferantensets unter Druck geraten: Die Unternehmen haben weniger Zeit und weniger Ressourcen, um die passenden Lieferanten zu finden und zu betreuen.
- **Elektromobilität:** Der deutsche Werkzeugbau hängt in einem großen Maß von der Automobilindustrie ab. 50% der Werkzeugmacher sind zu 80-100% an dieser Industrie angekoppelt. Beim Thema Elektromobilität geht es jetzt vor allem darum, das Rennen zu gewinnen. D.h. die Zeit von der Freigabe eines neuen Fahrzeugs bis zur Markteinführung verkürzt sich tendenziell. In dieser verkürzten Zeit müssen aber alle bisherigen Aktivitäten durchlaufen werden. Die Auswahl und Vergabe von Werkzeugen verkürzen sich somit ebenfalls.

Fazit:

OEMs und Zulieferer tun sich auf dem derzeitigen Markt theoretisch sehr leicht, einen günstigen Anbieter zu finden. Auch sie sind aber letztlich auf zuverlässige, langlebige Geschäftsbeziehungen angewiesen und zahlreichen Marktzwängen unterworfen.

2) Auf Stand mit dem technologischen Wandel bleiben

- Mit dem **Wandel zur Elektromobilität** treten völlige neue Player und Kundenzielgruppen auf den Plan – man denke nur an den „OEM“ Tesla, dem noch einiges an relevantem Branchenwissen fehlt.
- Durch die E-Mobilität fallen Werkzeuge, Teile (wie etwa Blechteile) oder Elemente wie der Kühlergrill weg, die im direkten Zusammenhang mit dem Verbrennungsmotor stehen.
- Es werden aber auch neue Produkte nachgefragt, z.B. elektromechanische Komponenten, Lösungen rund um die Kühlung und die Batterietechnik sowie zur Herstellung von Leichtbauteilen.
- **Neue technologischen Anforderungen:** Damit einhergehend wandeln sich auch die Anforderungen im traditionellen Produktionsprozess. So verändern sich etwa die Entwicklungszeiten, zumal die Transformationen vom Verbrenner zur Elektromobilität neue Anforderungen an die Bauteile und Geometrien mit sich bringen.
- Heutiges **Design und aktuelle Materialauswahl** erhöhen die Anforderungen bzw. die Komplexität der Umform- und Fügetechnik: Die Formen sind aufgrund des Designs hoch anspruchsvoll. Die Materiallinie und Spaltmaße fordern eine hohe Fertigungstechnologie, so ist z.B. eine 5- bis 6-stufige Pressenlinie in der Umformtechnik längst state-of-the-art. Eine Tendenz für einfachere Formen zeichnet sich nicht ab.

Fazit:

Nichts bleibt wie es war – doch es geht weiter und es gilt, die neuen Chancen und damit verbunden die neuen technologischen Anforderungen zeitnah zu verstehen und sich dafür zu rüsten.

„

Die Situation im deutschen Werkzeug- und Formenbau ist mittlerweile hoch kompetitiv – quasi neun von zehn Werkzeuge werden im Wettbewerb vergeben.

Der Branche muss es gelingen einen Weg aus der Vergleichbarkeit zu finden, um auch weiterhin bestehen zu können.

Ein wichtiger Ansatz ist mit Sicherheit eine intensivere Kommunikation zwischen Kunden und Auftraggebern. Es gilt herauszuarbeiten, welchen Nutzen eine verbesserte Zusammenarbeit für beide Seiten bringen kann. Dann wird auch klar, in welche Richtung man sich weiterentwickeln soll.

[Jens Lüdtkke, Leiter Tebis Consulting]



3) Den Auswahlprozess der OEMs und Zulieferer verstehen

- Aufträge werden in Form eines **zweistufigen Verfahrens** vergeben. An erster Stelle steht in der Regel (eigentlich) die Recherche durch die Fachabteilung, welche in der Vergangenheit durchaus auch den Besuch bei potenziellen Lieferanten zur Begutachtung beinhaltete. Ist die Vorauswahl durch die Fachabteilung erfolgt, schließen sich Fachbereich und Einkauf in Bezug auf die in Frage kommenden Lieferanten kurz.
- **Digitale Recherche:** Gut zu wissen – in Zeiten des zunehmenden Personal Mangels und der Pandemie hat sich der Trend zur digitalen Recherche verstärkt. Viele Einkäufer speziell auch der jüngeren Generation suchen bevorzugt online via Portal.

Wenn der Einkauf angefragt hat, geht es im Wesentlichen um den **Preis**. Für eine strategische Positionierung gilt es dem Fachbereich, noch vor der Anfrage, seinen Mehrwert abgebildet und von seiner spezifischen Kompetenz überzeugt zu haben.

Fazit:

Timing ist von enormer Bedeutung – Es ist wichtig, bereits bei der Vorauswahl durch die Fachabteilung ins Rennen zu kommen und nicht erst in Phase 2 beim Einkauf, wenn die Preisgestaltung das Hauptauswahlkriterium darstellt.

4) Die Wirkzusammenhänge des weltweiten Werkzeugbaus nachvollziehen

- Der deutsche Werkzeugbau steht mit zwei großen Regionen im Wettbewerb. In Europa ist es **Portugal** und in Asien **China**. Beide Länder haben ihre Werkzeugbauten in dem letzten Jahr stark subventioniert.
- Rein technisch gesehen gibt es keine Unterschiede mehr. Unabhängig davon, ob die Werkzeuge in Europa oder in Asien bestellt werden – sie werden mittlerweile in **ähnlicher Qualität** produziert.
- Prognose: Die aktuelle Entwicklung (Reduzierung der Entwicklungskapazitäten bei OEMs, u.U. wieder mehr Produkte, kürzere Produktzykluszeiten etc.) dürfte sich ggf. negativ auf den **Reifegrad der Produkte** auswirken. Um auf dieser Grundlage (trotzdem) die richtigen Entscheidungen zu treffen, muss der Kunde mit dem Lieferanten kommunizieren können. Kommunikation wird also zum Asset.
- Weltweit gesucht werden Partner mit technischer Innovation – und darin liegt eine Chance, denn: Der deutsche Werkzeugbau hebt sich mit seinem Kompetenzen speziell am Anfang und am Ende der Prozesskette ab, also bei Konzept und Innovation sowie in Bezug auf die Serienreife. Anstatt als Werkzeugbauer sollte sich der Lieferant bei den Auftraggebern künftig als **Kompetenzträger** positionieren.

„

Die reine Zerspanung hat an Bedeutung verloren. Benötigt werden kompetente Lösungsanbieter, speziell zu Beginn und am Ende der Prozesskette, also in der Konzeptphase sowie im Hinblick auf die Serienreife. Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Ziel der OEMs und der Zulieferer, ihre Prozesse insgesamt zu optimieren und die Anzahl der Korrekturschleifen zu reduzieren. Darin liegt eine große Chance für den deutschen Werkzeugbau. Denn im internationalen Vergleich hebt sich dieser durch seine Lösungskompetenz und sein technologisches Know-how deutlich ab.

[Stephan Berz: Oerlikon HRSflow]



Oerlikon HRSflow ist globaler Anbieter für Heißkanalsysteme, hat Einblick in den weltweiten Formenbau und ist eng vernetzt mit den TIER1 und OEMs.

5) Den eigenen Mehrwert / USP identifizieren und zielgruppengerecht aufbereiten

- **Was macht Sie und Ihr Angebot aus? Was ist die DNA Ihres Unternehmens?** Stellen Sie die individuellen Vorteile Ihres Unternehmens zusammen – angefangen beim Gerätepark und dem Know-how des Teams über Standort, Netzwerk, bis hin zu Spezialangeboten – gut aufbereitet in Wort/Form/Bild in Form einer Unternehmenspräsentation.
- Einige der folgenden beispielhaft aufgeführten Leistungen dürften auf viele deutsche Werkzeug- und Formenbauer bereits zutreffen. Auch für Sie? Falls ja, stellen Sie diese Angebote ebenfalls sichtbar dar:
 - Direkter Draht: Bieten Sie an, als „verlängerte Werkbank“ kurzfristige Änderungen zu übernehmen. Ihr Vorteile sind: Räumliche Nähe, lokale Sprache, Verständnis und kurzfristige Verfügbarkeit. Denn Nacharbeiten müssen sehr kurzfristig und absolut zuverlässig erledigt werden
 - Zusätzliche Manpower und Einsätze auch vor Ort „auf dem Shopfloor“ beim Kunden: Zeigen Sie sich flexibel und weisen Sie auf Ihr entsprechendes Know-how hin. Denn das Werkzeug „kundenfähig“ zu machen, ist entscheidend. Je schneller, besser und zuverlässiger, desto höher der Wert der Leistung.
 - Zeigen Sie sich offen für neue Trends auf dem Markt und prüfen Sie regelmäßig, was Sie in Ihr Portfolio aufnehmen können. Momentan recht aktuell ist z.B. die Wiederverwendung von Werkzeugen: Re-Use beinhaltet Potenzial zur Kostenreduktion und ist nachhaltig.
 - Auch und gerade in Bezug auf die neuen Technologien sollte es das Ziel im Werkzeug- und Formenbau bleiben, das eigene Fertigungs-Know-how stetig weiter zu entwickeln. Mit dem Ziel, komplexe Werkzeuge in kürzester Zeit mit minimalem Ressourceneinsatz in einer Qualität zu erstellen, die am besten ohne jegliche Optimierungsschleife auskommt.
 - Der neue Anspruch der Branche besteht darin, sich als Lösungsanbieter zu positionieren – prüfen Sie, inwieweit Sie diesem Anspruch bereits gerecht werden bzw. was dafür eventuell noch fehlt. Stellen Sie Ihr Licht nicht unter den Scheffel – im Werkzeug- und Formenbau herrscht leider Bescheidenheit. Stattdessen wäre eine gute Portion Marketing-Chuzpe angebracht.

6) Die eigene Sichtbarkeit erhöhen – auch digital – und rechtzeitig zur Stelle sein

- Es genügt längst nicht mehr, nur mit einer eigenen Website präsent zu sein. Stellen Sie sich auch auf Social Media dar, erstellen Sie ein kurzes Unternehmensvideo. Führen Sie Referenzkunden oder -Projekte an. Sorgen Sie dafür, dass Sie da gelistet und gesehen werden, wo sich die Fachabteilungen schlau machen, z.B. in Markt-Benchmarks sowie auch in der Fachpresse.
- Schulen Sie alle Mitarbeiter, die mit potenziellen Kunden in Kontakt kommen könnten – sie sind Ihre **Markenbotschafter**. Auch der Konstrukteur wird so zum Teil des erweiterten Vertriebsteams.

7) Professionell pitchen und verhandeln

- Suchen Sie den Weg ins Unternehmen über die **Fachabteilung** – und reden Sie mit den Ansprechpartnern dort über Wünsche, Nöte, konkrete Anforderungen. Fragen Sie nach, was der potenzielle Kunde von seinem idealen Lieferanten erwartet.
- Bedenken Sie: Alle vergaberelevanten Kriterien werden vor der Verhandlung definiert. Wichtig ist daher, sich eine gute **Ausgangsposition** zu verschaffen. Zum Zeitpunkt der Anfrage ist es dafür schon zu spät. Wenn der Einkauf anfragt, geht es um den Preis. Wer sich strategisch positionieren möchte, sollte seinen Mehrwert dem Fachbereich daher schon im Vorfeld darstellen und diesen direkt von seiner spezifischen Kompetenz überzeugen.
- Sobald Sie zum Zug kommen und mit den Entscheidern im Gespräch sind, nutzen Sie die Chance und agieren Sie proaktiv: Fragen Sie Ihr Gegenüber: „Was sind eure Themen? Was braucht ihr denn von uns als Werkzeugbauer? Was ist eure **Erwartungshaltung**?“
- Warten Sie nicht auf Anfragen – **Recherchieren Sie** selbst, stellen Sie sich Wunschliten an potenziell spannenden Zielkunden zusammen. Halten Sie bei jedem (Erst-)Kontakt Ihre **Unternehmenspräsentation** für den Austausch bereit.
- Nutzen Sie auch die **sozialen Netzwerke** proaktiv zur Kontaktaufnahme.
- Betonen Sie Fakten, die für Sie als **lokalen Anbieter** sprechen. So etwa, dass Sie auf kurzen Wegen und ohne Sprachbarrieren direkt erreichbar sind. Sie stehen für kurzfristige Änderungen und Absprachen bereit. Sie können beraten und Feedback geben. Kurz: Sie bieten **Kommunikation** auf hohem fachlichem Niveau. Ihr Ziel ist es, den Prozess beim Kunden zu optimieren und die Korrekturschleifen zu reduzieren.
- Zeigen Sie auf, welchen **Mehrwert** Sie **on top**, also über die reine Erfüllung der Auftragsvergabe hinaus, einem OEM / Zulieferer bieten können. Wo können Sie konkret entlasten, welches Know-how bzw. welche Marktpartnerschaften können Sie bieten?
- **Verhandeln Sie richtig** und finden Sie Sollbruchstellen für mehr bedarfsgerechte Flexibilität. z.B. Preisgleitklauseln zur Abfederung von Materialpreisveränderungen. Führen Sie Rahmenverträge für Dienstleistungen / Werkleistungen ein.

Onlineumfrage:

Go to www.menti.com and use the code 7831 1826

Unsere Stärken und/oder Chance zur Differenzierung?

Mentimeter



Einer der wichtigen Schlüssel ist Kommunikation, Kundennähe und Reaktionsschnelligkeit gehen damit einher. Diese Ergebnisse erbrachte die Ad-hoc-Umfrage beim Tebis Consulting Netzwerk-Event zum Thema „Neuausrichtung oder einfach weiter so? Wohin muss sich die Branche entwickeln?“

„

Keine Zukunft ohne Netzwerk – Mein Tipp: Denken Sie nicht nur an die technologischen Möglichkeiten. Schaffen Sie ein Netzwerk, denn nur so lassen sich in Zukunft alle Anforderungen erfüllen. Sie sollten auch ihr eigenes Team so aufstellen, dass in Netzwerken gedacht und kommuniziert wird.

Die Frage sollte nicht lauten: „Können wir das hinbekommen?“ Sondern eher: „Wie und im Zweifel mit wem bekommen wir das hin?“

[Peter Schnitzer, Geschäftsführer des global agierenden technischen Dienstleisters Schnitzer Group]



8) Kooperationsmöglichkeiten nutzen und sich vernetzen

- Auf dem deutschen Markt dominierte lange Zeit das Einzelkämpfertum, der klassische Werkzeug- und Formenbau ist traditionell mittelständisch geprägt. Die Angst vor Know-how-Verlust war bislang sehr hoch. Eines ist jedoch klar: Die Zukunft wird nicht dem Einzelkämpfer gehören. Nur wer gut vernetzt ist, bleibt sichtbar und kann dem Kunden alle geforderten Leistungen weiterhin anbieten.
- Nehmen Sie Foren und Möglichkeiten zum Austausch wahr – z.B. über die Branchenverbände, Initiativen wie den Marktspiegel Werkzeugbau oder Arbeitskreise von Fachmessen oder von Tebis Consulting.
- Seien Sie einen Schritt schneller als die OEMs: Haben Sie selbst die Möglichkeit, Ihren Zukauf aus Osteuropa auszuweiten oder Partnerschaften mit Herstellern in Asien zu festigen und damit selbst ein „**hybrides Modell**“ aus einer Hand anzubieten?

Infobox:

Die Inhalte dieses Beitrags basieren auf den Inhalten der Netzwerk-Veranstaltung „Ihre Zukunft im Visier“ zum Thema „**Neuausrichtung oder einfach weiter so? Wohin muss sich die Branche entwickeln?**“ sowie auf der themenbezogenen Fachexpertise des Teams von Tebis Consulting.

Wir danken den Referenten sowie den Diskutanten unter den über 60 Teilnehmern für ihre zahlreichen konstruktiven Vorschläge und Insights. Mehr über die Veranstaltung, die Ende Juni 2021 online mit über 60 Teilnehmern realisiert wurde, finden Sie in dem Video-Zuschnitt auf tebis-consulting.com.

Die Veranstaltungsreihe „Ihre Zukunft im Visier“ findet regelmäßig statt.