



## Fallstudie

### „Strategie-Entwicklung im produzierenden Gewerbe“

#### UNTERNEHMEN

- Traditionsreiches (mehr als 100-jährige Historie, ursprünglich Schmiedebetrieb), mittelständisches Unternehmen
- Tätig in Modell- und Formenbau bzw. als Teilelieferant (Kunststoffteile), überwiegend für die Automobilindustrie aber auch für Hersteller von Elektrowerkzeugen
- 400 Mitarbeiter, 70 Mio. € Umsatz, Firmensitz in Süddeutschland, Geschäftsaktivitäten auch international
- In den 1980er Jahren Entwicklung zu einem kompetenten Partner namhafter Automobilhersteller
- Expansion in den 1990er Jahren im deutlich zweistelligen Prozentbereich
- Anfang der 2000er Jahre kam zu den Hauptsäulen Modell- und Formenbau durch eine Akquisition die Herstellung von Serienkunststoffteilen für die Autoindustrie dazu

#### AUSGANGSSITUATION

- Die Organisation war in allen Jahren ohne Berücksichtigung der neuen Gegebenheiten gewachsen, was sich vor allem nach der Akquisition des Kunststoffherstellers durch zwischen den Bereichen nicht zusammenpassende Prozesse und verschiedene Kulturen bemerkbar machte.
- Mitte der 2000er ging das Volumen des Formenbaus leicht zurück, aber die Ergebnisse brachen dramatisch ein. Gleichzeitig wuchs der Kunststoffbereich stark, war aber defizitär und der Modellbau stagnierte auf gut profitabilem Niveau.
- Nachdem sich die Situation im Laufe von zwei Jahren nicht besserte und die Methoden, die das Unternehmen über viele Jahrzehnte erfolgreich praktiziert hatte, keine Aussicht auf Verbesserung der Situation erwarten ließen, beauftragte die Unternehmensleitung einen Berater mit dem Ziel, das Unternehmen strategisch neu auszurichten und wieder auf die Erfolgsschiene zu bringen.





## Fallstudie „Strategie-Entwicklung im produzierenden Gewerbe“

### MASSNAHMEN, ERKENNTNISSE:

Eine Branchen- und Unternehmensanalyse zeigte die folgenden wesentlichen Punkte:

- Durch Billiganbieter aus Fernost, die mittlerweile auch im Standardformenbau in Europa erfolgreich waren, war das Marktpreisniveau in kurzer Zeit um mehr als 40% eingebrochen.
- Das Unternehmen konnte den rasch verfallenen Preisen nicht viel entgegensetzen.
- Die bislang verfolgte Strategie des „wir bieten alles an, was zeitlich reinpasst“ war für die geänderten Branchenbedingungen nicht mehr tauglich.
- Die Unternehmensprozesse wiesen zwar teilweise beträchtliches Verbesserungspotenzial auf, da es hier lange keine Änderungen gegeben hatte und teilweise noch nach handwerklichen und nicht nach industriellen Standards gearbeitet wurde. Aber auch diese dramatischen Einsparungen und Prozessverbesserungen ließen nicht erwarten, auf dem zwischenzeitlich niedrigen Preisniveau nachhaltig profitabel zu werden.
- Bei der Kunststoffproduktion hatte zu schnelles Wachstum und eine Kultur des „jeden Auftrag mitnehmen“ zu Qualitäts-, Effizienz- und Ergebnisproblemen geführt.

### ERGEBNIS

Die Strategie des Formenbaus und der Kunststoffherstellung wurden an die des Modellbaus angepasst. Hier wurde seit langem eine Differenzierung nach dem Motto „Klasse statt Masse“ praktiziert, ohne dass diese vorher explizit als Strategie erkannt, formuliert und verfolgt worden war.

- Im Formenbau wurde eine Fokussierung auf komplexere, hochwertige Formen oder Projekte mit anspruchsvollen Lieferzeiten durchgeführt, da hier das Unternehmen besondere Stärken hatte. Dadurch sank zwar das Volumen, stieg jedoch die Profitabilität entscheidend.
- Das frei werdende Personal des Formenbaus konnte erfolgreich in die Kunststoffsparte transferiert werden, da hier aufgrund des starken Wachstums zusätzlich Leiharbeiter eingesetzt worden waren. Auch hier wurde die Konzentration auf profitable Aufträge durchgeführt und das „Wachstum um jeden Preis“ aufgegeben. Zwar verlangsamte sich das Wachstum dadurch deutlich, jedoch stieg die Profitabilität wieder in annehmbare Bereiche.
- Sowohl im Formenbau als auch in der Kunststofftechnik wurden Organisation, Personal und Prozesse der geänderten Strategie angepasst, um diese auch erfolgreich in die Praxis umsetzen zu können.