

MM

MaschinenMarkt

So geht Industrie

Produktion & Fertigung

Werkzeuge schneller
konzipieren und schleifen

Forschung & Innovation

Industrieroboter als
Werkzeugmaschine

Betriebstechnik & Materialfluss

Höhere Prozesssicherheit
beim Drucklufteinsatz

126. Jahrgang | 27. Januar 2020 | www.maschinenmarkt.de 1/2

Klippen überwinden

Die Flaute als Chance nutzen:
So verbessern Sie jetzt
Ihre Prozesse und Produkte



Die Krise gestärkt i

Bild: ©Ciminy_dmg - stock.adobe.com



Überwinden

UNTERNEHMENSSTRATEGIE Die Auftragseingänge in der Industrie sinken, Handelskonflikte und mangelnde Nachfrage sind nur einige der Gründe. Statt pessimistisch in die Zukunft zu blicken, ist jetzt genau der richtige Zeitpunkt, Maßnahmen zu ergreifen, um gestärkt aus der Krise zu kommen. Die geringere Auslastung macht es möglich, Prozesse zu überdenken und zu optimieren, die Digitalisierung voranzutreiben und in die Weiterbildung der Mitarbeiter zu investieren.

Stefanie Michel

Die Zeichen stehen auf Abschwung, viele Analysten sprechen von Krise: Der Start ins neue Jahr sieht für den Maschinen- und Anlagenbau alles andere als rosig aus. Viele Unternehmen hatten in den letzten Monaten 2019 aufgrund einbrechender Aufträge bereits Kurzarbeit beantragt und die Erwartungen für 2020 fallen nicht besser aus. Sowohl die Verbände VDMA, VDW und ZVEI als auch der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gehen von einer zunächst anhaltenden wirtschaftlichen Flaute in der deutschen Industrie aus.

Nach vielen Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs und zuletzt äußerst hoher Auslastung in den Fertigungsbetrieben war es naheliegend, dass sich früher oder später die Auftragskurve wieder nach unten bewegt. Das und die globale wirtschaftliche Abschwächung sind Gründe dafür, dass der Sachverständigenrat bisher nicht von einer tiefgehenden Rezession ausgeht – auch wenn sich diese Situation voraussicht-

lich bis ins kommende Jahr hinziehen wird.

Umsatzerwartungen so pessimistisch wie lange nicht

Weniger optimistisch sehen das Führungskräfte im deutschen Maschinenbau, wie die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) in ihrem aktuellen Maschinenbau-Barometer zeigt: So erwarten die Befragten insgesamt einen Umsatzrückgang von 4,2 %. Dies sei die schlechteste Prognose aller bisherigen Erhebungswellen. Erstmals seit Beginn des Barometers im Jahr 2014 liege auch die Erwartung der Manager für das jeweils eigene Unternehmen im Minusbereich: Die Befragten rechnen mit 1,2 % weniger Umsatz in 2020 als im Vorjahr. „Die Talsohle der Entwicklung steht uns noch bevor“, so Dr. Klaus-Peter Gushurst, Leiter des Bereichs Industries & Innovation bei PwC. Zudem blickten die Befragten erstmals offen pessimistischer auf die deutsche Konjunkturentwicklung als auf die globale (38 % zu 34 %).

Die Finanzkrise 2009 hat vielen Industriebetrieben gezeigt, dass man gewappnet sein muss für solche Situationen. In einer globalisierten Wirtschaft können sich Rahmenbedingungen beispielsweise durch politische Entscheidungen oder veränderte Wettbewerbsbedingungen schnell ändern. Ob ein Plan vorliegt oder nicht: Eine solche Krise zwingt die Unternehmen zum Handeln – sei es Überstunden abzubauen, Kurz-

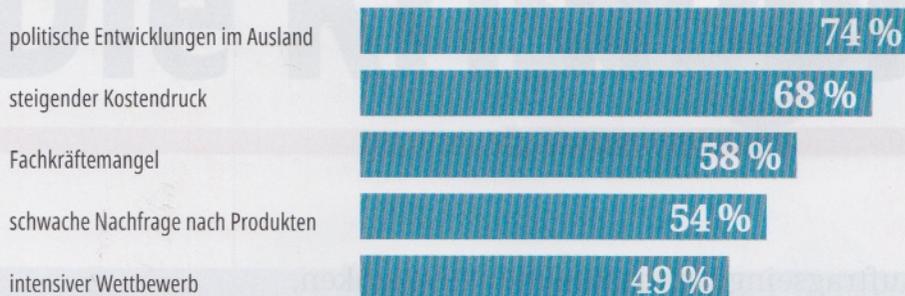
Auf einen Blick

Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, die Industrieverbände und auch Umfragen erwarten ein wirtschaftlich schwieriges Jahr 2020.

Unternehmen können passiv Unterstützung fordern, aber auch aktiv die Krise als Chance für ihr Unternehmen nutzen, wie einige Beispiele zeigen.

Wichtig ist, dass Fertigungsunternehmen sich mit Möglichkeiten auseinandersetzen, um ihre Produktivität zu steigern. Das reicht von Maßnahmen zur Digitalisierung bis hin zu Mitarbeiterqualifikation.

Kann man sich dann durch agile, flexible Arbeitsweise auf neue Entwicklungen schneller einstellen, lassen sich auch zukünftige Krisen meistern.

Derzeitige Hindernisse für das Unternehmenswachstum:

Quelle: Maschinenbau-Barometer PwC (Q4/2019)

arbeit anzumelden oder Maßnahmen für interne Umstrukturierungen und Prozessverbesserungen zu ergreifen. Man kann lamentieren, staatliche Unterstützung fordern. Oder man kann in solchen Krisen eine Chance sehen, um sich für die Zukunft besser oder neu aufzustellen.

Ein Unternehmen, das diesen Weg bereits während der Finanzkrise nach der Lehman-Pleite ab 2008 gegangen ist, ist Forcam. Der Softwareanbieter stellte bis dahin

weitgehend geschlossene MES-Lösungen für Industrieunternehmen zur Verfügung. Doch in der Krise hat man sich für einen kreativen Prozess entschieden und sich beinahe neu erfunden. „Wir hatten gemerkt, dass die neuen technologischen Möglichkeiten viele Chancen für unsere Kunden bieten. Deshalb haben wir alles infrage gestellt und uns in die Lage der Kunden versetzt, um eine Lösung zu erarbeiten, die alle Anforderungen des neuen Cloud-Zeitalters erfüllt“, berichtet Franz Gruber, CEO von Forcam. Entstanden ist daraus die erste schlüsselfertige, cloudfähige IIoT-Plattform für die Fertigungsindustrie. Laut Gruber zahlt sich das heute aus: Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie nur mit einer offenen und flexiblen IT-Plattform Herr im eigenen Haus bleiben und an den Geschäftsprozessen der Zukunft teilnehmen können. Deshalb rät Gruber Unternehmen, eine Krise immer auch als Chance zu nutzen: „Schwächt sich zum Beispiel die Konjunktur ab, ist es ratsam, die Zeit zu nutzen und in effizientere Strukturen sowie in Produktinnovationen zu investieren. Zieht die Konjunktur wieder an, können Unternehmen am Markt umso mehr Gas geben und Erfolg haben.“

Die Digitalisierung in Angriff nehmen

Auch klassische Fertigungsunternehmen fordern einen solchen Weg, wie beispielsweise Lenze

zeigt. „Mit dem Nachlassen der wirtschaftlichen Dynamik ist jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen, das Augenmerk wieder auf die Steigerung der Produktivität zu legen und sich mit neuen Konzepten auseinanderzusetzen“, erklärt Frank Maier, CTO der Lenze SE. Damit spielt er auf die Digitalisierung an, die nun beweisen könne, dass sie einen Effizienzgewinn sowohl für das eigene Unternehmen als auch für die Kunden bringt.

Allerdings muss zügig gehandelt werden. Verschiedene Umfragen in der letzten Zeit haben bereits deutlich gemacht, dass die Digitalisierung für Deutschland auch zu einem strukturellen Problem wird, wenn hier die Investitionen nicht steigen. Doch auch jedes einzelne Unternehmen muss sich mit Industrie 4.0 auseinandersetzen und handeln. Wer zu lange an bisherigen Geschäftsmodellen festhält, gerät in Gefahr, schnell abgehängt zu werden.

Doch viele Unternehmen tun sich schwer damit, denn sinkenden Einnahmen folgen in der Regel auch Einsparungen – sei es bei den Personalkosten oder bei Investitionen. „Unternehmen drosseln die Produktion und werden perspektivisch Kostensenkungsprogramme und Restrukturierungen implementieren. Allerdings warne ich davor, einen unüberlegten Investitionsstopp ins Auge zu fassen“, gibt Gushurst von PwC zu bedenken. Laut PwC-Maschinenbau-Barometer beabsichtigen tatsächlich 23 % der befragten Maschinenbauer, ihre Investitionen im ersten Quartal 2020 zu reduzieren – der höchste Wert seit 2014. Gushurst warnt jedoch vor den Risiken, denn das könne die internationale Innovations- und Qualitätsführerschaft bedrohen.

Auch Maier gibt zu bedenken: „Die technologischen Möglichkeiten nehmen innerhalb kürzester Zeit drastisch zu und der Wettbewerb wartet nicht.“ Dennoch weiß er, dass das natürlich eine riesige Herausforderung ist – vor allem auch für kleinere Unternehmen, denen in der Regel weniger perso-



Bild: Forcam

Franz Gruber: „Unternehmen können Krisen immer auch als Chance nutzen. Schwächt sich zum Beispiel die Konjunktur ab, ist es ratsam, die Zeit zu nutzen und in effizientere Strukturen sowie in Produktinnovationen zu investieren.“

nelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Die digitale Transformation in der Fertigungsindustrie betrifft zudem alle Bereiche im Unternehmen – von der Fertigung bis zu den Finanzen. „Jeder ist also gut beraten, sich geeignete Partner zu suchen und sich vom ‚Not-invented-here-Syndrom‘ zu lösen. Das heißt, offene Standards und vorgefertigte Software, wie Lenzes Fast-Bibliothek, zu nutzen. Vor allem in der Softwareentwicklung ist schließlich Wiederverwendung einer der wichtigsten ‚Produktivitätshebel‘. Deshalb wurde ja auch die Objektorientierung erfunden.“

Bevor es an die Umsetzung geht, empfiehlt Maier allerdings jedem Unternehmen, für sich diese drei Fragen zu beantworten:

- Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Wo liegt der größte Nutzen für mein Unternehmen und/oder für meine Kunden?
- Habe ich die richtigen Kompetenzen an Bord beziehungsweise wie beschaffe ich sie mir angesichts des Fachkräftemangels?
- Daten sind der Rohstoff, „das neue Öl“ der Digitalisierung. Dieses kann jedoch verschmutzt sein. Analog dazu muss ich fragen, ob die notwendigen Daten in hinreichender Qualität verfügbar sind oder ob ich sie vorher einmal ordentlich aufräumen muss!

Dann gelte es schnell und agil zu lernen – also mit einem fokussierten Ausprobieren vorzugehen und dabei auf die deutsche analytische Gründlichkeit eher zu verzichten. Fehlschläge sieht der IT- und Softwareexperte Maier pragmatisch: „Try, fail fast – try again! Das erste richtig große Softwareprojekt wird fast sicher gegen die Wand fahren... Ich weiß, wovon ich spreche. Aber keine Sorge, die gesamte Branche steckt noch in den Kinderschuhen.“

Forcam hat anhand der eigenen Geschichte gezeigt, dass es mit flexibler und agiler Arbeit wirklich funktioniert, sich auf neue Entwicklungen schnell einzustellen. Eine Phase geringerer Auslastung ist für den Start ein idealer Zeitpunkt. „Wenn es abteilungsüber-

greifend gelingt, alle Produkt-, Liefer- und Serviceketten digital basiert effizienter und innovativ zu gestalten, wird das Unternehmen insgesamt werthaltiger. Am Ende zahlt sich eine höhere Rendite in größerer Zukunftsfähigkeit aus“, weiß Gruber. Dass Industrie 4.0 hierbei eine zentrale Rolle spielt, bestätigt auch Horst Maywald, Senior Advisor der Elabo GmbH: „Wir sind der Meinung, dass wir ohne die Umsetzung einer Industrie-4.0-Strategie und den Einsatz der Digitalisierung langfristig mit unseren Produkten keine Überlebenschancen haben.“

Fachkräfte halten und weiterbilden

Wie PwC in seiner Umfrage festhält, gehen allerdings auch 38 % der Befragten davon aus, die Personalkosten im kommenden Jahr zu senken, obwohl zugleich 58 % den Fachkräftemangel als Hindernis für ihr Unternehmenswachstum angeben. Der Präzisionswerkzeug-Hersteller Emuge Franken entschied sich bereits in der Krise 2009 dafür, in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter zu investieren. Aufgrund der damals positiven Erfahrungen hat die Geschäftsführung deshalb nun erneut Projekte gestartet. So nutzt das Unternehmen die Zeit niedriger Arbeitsauslastung für Qualifizierungsmaßnahmen, um Mitarbeiter zukünftig an höherwertigen Arbeitsplätzen einsetzen zu können. Außerdem werden Weiterbildungen zur Qualitätsverbesserung der Produkte angeboten. Gerhard Kniebieder, Geschäftsführer von Emuge Franken, weiß, dass bei Vollauslastung Schulungen und Weiterbildungen manchmal zu kurz kommen. „Durch die genannten Maßnahmen wird statt Kurzarbeit die Kompetenz der Mitarbeiter erhöht. Das zahlt sich sofort aus und erhöht zudem die Produktivität in späteren Zeiten der Vollauslastung. Die Mitarbeiter haben zudem den Vorteil, dass der Verdienstaustausch durch Kurzarbeit reduziert beziehungsweise ganz vermieden wird.“

Bild: Ralf Bötcher/Lenze



„Mit dem Nachlassen der wirtschaftlichen Dynamik ist jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen, das Augenmerk wieder auf die Steigerung der Produktivität zu legen und sich mit neuen Konzepten auseinanderzusetzen“ meint Frank Maier von Lenze und bringt damit die Digitalisierung ins Spiel.

Auch das Unternehmen Andreas Maier GmbH & Co. KG (AMF) blickt optimistisch gelassen ins neue Jahr und sieht von personellen Maßnahmen ab. Trotz der vorsichtigen Planung potenzieller Kunden setzt man auf das weiterhin starke Wachstum der eigenen neuen Produkte und investiert sowohl in die eigene Fertigung und Digitalisierung als auch in die Mitarbeiterqualifikation. Zudem hält AMF an der Ausbildungsquote von 10 % der Mitarbeiter. „So wollen wir mit Optimismus, Mut und Strategie wieder in die Wachstumspur zurückfinden“, erklärt Johannes Maier, geschäftsführender Gesellschafter.

Aus der vergangenen Krise und der jetzigen können Unternehmen stetig lernen, denn gerade durch die angespannte Weltpolitik mit Handelskonflikten, dem Brexit, aber auch energie- und klimapolitischen Herausforderungen kann die wirtschaftliche Situation auch zukünftig schnell in die eine oder andere Richtung kippen. **MM**