

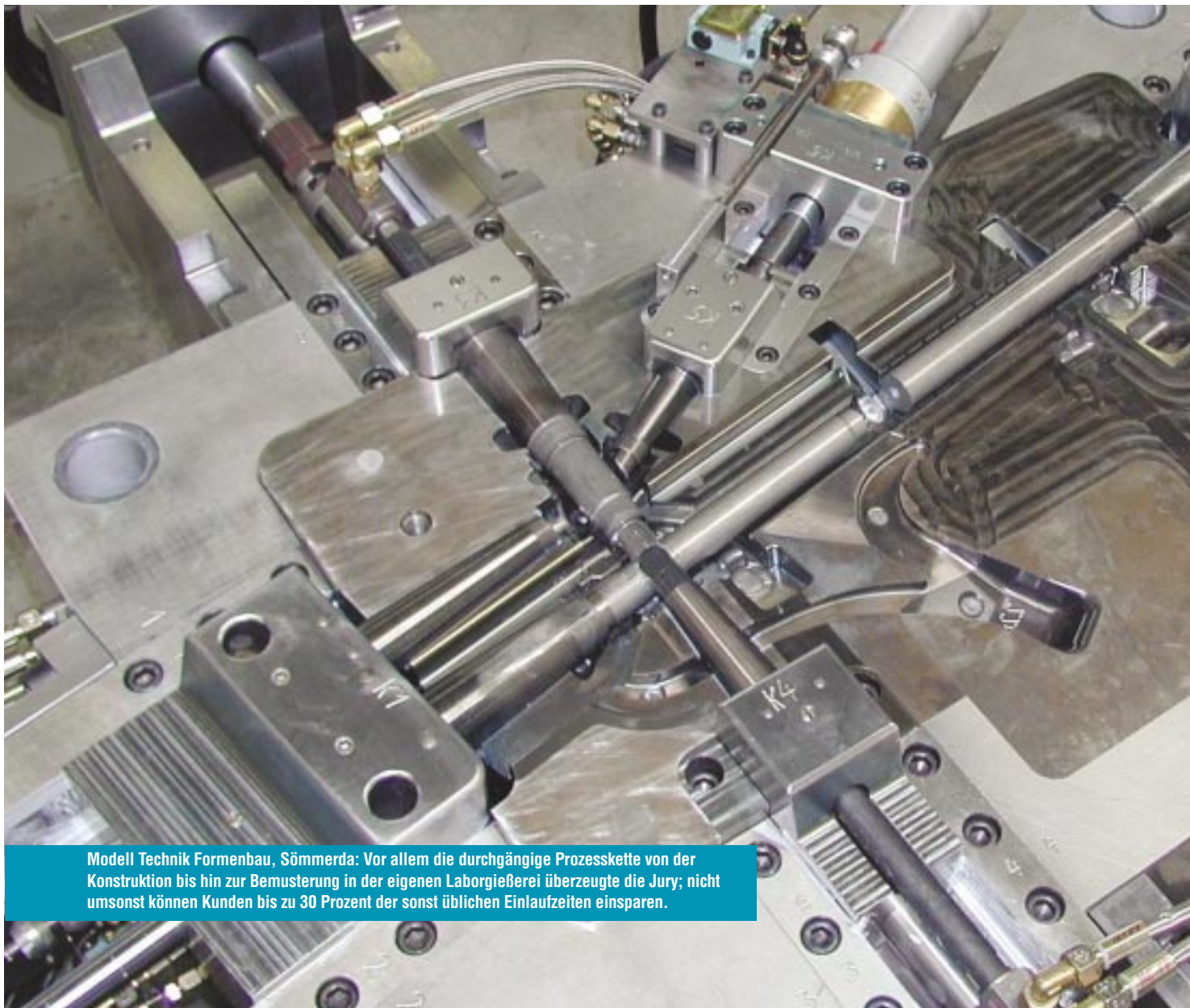
# DEM KUNDEN GANZ NAHE

**werkzeug&formenbau** stellt in dieser Serie erfolgreiche deutsche Werkzeug- und Formenbau-Unternehmen vor und berichtet detailliert über deren Stärken und warum sie so wettbewerbsfähig sind. Teil 1: Modell Technik Formenbau, Sömmerda, und Faßnacht Formenbau, Bobingen

**D**ie zwei Unternehmen könnten unterschiedlicher kaum sein: Auf der einen Seite ein Betrieb, der schon allein durch seine Größe aus dem Durchschnitt heraussticht; auf der anderen Seite ein Werkzeug- und Formenbauer, der ganz bewusst die überschaubare Mitarbeiterzahl schätzt. Hier ein Unternehmen, das sich zertifizieren lässt,

vertriebsseitig aktiv um Kunden bemüht und entsprechend seinen Internetauftritt pflegt. Dort eine Firma, die auf externe Qualitätssiegel wenig gibt, die keine eigene Homepage betreibt und von der Mundpropaganda lebt. Beiden ist gemeinsam, dass sie sich im Wettbewerbsvergleich der deutschen Werkzeug- und Formenbauer ganz vorne bewegen.

220 Werkzeug- und Formenbau-Unternehmen beteiligten sich letztes Jahr am Wettbewerb „Werkzeugbauer des Jahres“, ausgerichtet vom WZL der RWTH Aachen und dem Fraunhofer IPT. In der Kategorie „Externen Werkzeugbau unter 100 Mitarbeitern“ kamen die Modell Technik Formenbau, Sömmerda (90 Mitarbeiter, 8,25 Mio.



Modell Technik Formenbau, Sömmerda: Vor allem die durchgängige Prozesskette von der Konstruktion bis hin zur Bemusterung in der eigenen Laborgießerei überzeugte die Jury; nicht umsonst können Kunden bis zu 30 Prozent der sonst üblichen Einlaufzeiten einsparen.

Euro Umsatz), und die W. Fassnacht GmbH, Bobingen (15 Mitarbeiter, keine Umsatzangabe), ins Finale. Die Nase vorne hatte schließlich die Modell Technik Formenbau. „Eine der großen Stärken“, lobte die Jury das ostdeutsche Vorzeigeunternehmen, „ist die hohe Kostentransparenz und die Fähigkeit, die Einarbeitungszeiten beim Kunden drastisch zu reduzieren.“

Das Lob kommt nicht von ungefähr, konnten die Formenbauer aus Sömmerda doch seit der Geschäftsübernahme durch Matthias Huke im Jahr 1994 Umsatz und Mitarbeiterzahl kontinuierlich steigern: Erwirtschafteten in der Anfangszeit 16 Beschäftigte rund 1,8 Mio. Euro, waren es im vorigen Jahr

bereits 90 Mitarbeiter, die 8,5 Mio. Euro umsetzten.

Kosten- und Planungssicherheit garantieren dabei ein selbstgestricktes PPS-System, von dem Geschäftsführer Matthias Huke nicht ohne Stolz sagt: „Wir sind sehr termintreu. Wenn wir einen Termin nicht halten können, dann nehmen wir den Auftrag auch nicht an. Das hebt uns vielleicht von anderen Kollegen ab.“ Auch in puncto Kosten hat Huke eine sehr genaue Vorstellung davon, was machbar und notwendig ist: „Unsere Preiskalkulation ist sehr realistisch. Falls wir einen Auftrag nicht bekommen, dann eigentlich nur, weil andere billiger sind, nicht, weil wir teurer sind.“

**Auf Wettbewerb getrimmt**

Matthias Huke hat sein Unternehmen von Anfang an kompromisslos auf Wettbewerb getrimmt. Gestartet als „Gemischtwarenunternehmen“, mit ein bisschen Spritzgussformen hier und Falzwerkzeugen dort, setzte bald die Spezialisierung in Richtung Formen für Aluminiumdruckguss ein. Richtig zu Ende dachte man diese Entwicklung Ende der 1990er-Jahre mit der Einrichtung einer eigenen Laborgießerei und sich das Alleinstellungsmerkmal mit Kundennutzen paarte. Die Prozesskette von der eigenen Konstruktion – mittlerweile hauptsächlich in 3D – bis hin zur Abmusterung und Vorserienproduktion

schloss sich, und der Kunde sparte jede Menge Anlaufkosten; in Einzelfällen bis zu 30 Prozent.

Dass dieser Schritt genauso vorausschauend wie notwendig war, zeigt der Blick auf das vergangene Jahr, in dem sich laut Matthias Huke Preisdruck und Auftragsmangel auf die Spitze trieben: „Trotzdem konnten wir – gerade aufgrund des Fullservice-Angebots – namhafte Neukunden akquirieren.“

Natürlich spielt inzwischen der gute Name der ostdeutschen Werkzeug- und Formenbauer bei der Auftragsvergabe eine Rolle, und auch die internationale Ausrichtung hilft: Immerhin kommt rund ein Drittel der Kunden aus dem Ausland. Das wiederum hat mit der Unternehmensstruktur zu tun, die auf Größe ausgerichtet ist. Denn Bundesliga ist angesagt, um in diesem Geschäft mitspielen zu können. Auch deshalb, sagt Matthias Huke, weil die Fertigungstiefe hoch gehalten wird: „Die Strategie muss heißen: Kein Outsourcing, sondern Flexibilität im eigenen Haus.“

**Kundenbetreuung ist Trumpf**

Dafür sorgen neben einem flächendeckenden Maschinenpark mit rund zwei Dutzend CNC-Maschinen, zwei Gießanlagen und eigener Härterei auch die 90 Mitarbeiter, die sich in einer 6-Tage-Woche sehr flexibel um die Kundenwünsche kümmern. Es gibt keine



**Trends µ-genau: Stärkenprofil**

Modell Technik Formenbau, Sömmerda	W. Faßnacht Formenbau, Bobingen
hohe Kostentransparenz	familiäre und mitarbeiterorientierte Führung
über eigene Laborgießerei und Härterei Abbildung der gesamten Prozesskette inklusive Bemusterung und Vorserien-Produktion	hohe Kompetenz in der Werkzeugauslegung (sorgt für Einspareffekt beim Kunden)
dreischichtiges Arbeitszeitmodell mit flexibler Anpassung (Überstunden werden bezahlt)	hohe Mitarbeitermotivation und -flexibilität (Überstunden werden bezahlt)
Produktentwicklung über Prototypen möglich	kurze Reaktionszeiten und hohe Verfügbarkeit
ausgeprägte Mehrmaschinenbedienung	sehr geringer Gemeinkostenanteil
hohe Maschinenauslastung auch in der mannlosen Schicht (Mitarbeiter werden von Maschine über Handy benachrichtigt)	gezielte kostenorientierte Zukauf- und Fremdvergabestrategie
hohe Ausbildungsquote (strenge Vorauswahl der Bewerber)	starke Integration in Produktentwicklung beim Kunden
Highlights:	Highlights:
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ reduzierte Anlaufzeiten beim Kunden durch eigene Bemusterung (bis zu 30 Prozent)</li> <li>■ hohe Kostentransparenz</li> <li>■ Mehrmaschinenbedienung</li> <li>■ Azubi-Assessment-Center</li> <li>■ sehr gutes Betriebsklima, hohe Mitarbeitermotivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fokussierung im Leistungsangebot auf Werkzeugkonstruktion, -auslegung und Feinabstimmung</li> <li>■ regionale Kooperation mit Zulieferern und Wettbewerbern</li> </ul>

## BENCHMARK

### Serie: Lernen von den Besten

Arbeitszeitkonten, Überstunden werden ausbezahlt – sicherlich auch eine Form der Motivation. Dieser Personalaufwand fordert natürlich einen gewissen Tribut in Form von verstärkter Vertriebstätigkeit. Mittlerweile kümmern sich drei Mitarbeiter um Kunden und Öffentlichkeitsarbeit; Chef inklusive.

#### Einstieg beim Kunden

Stillstand bedeutet Rückschritt, weshalb Matthias Huke die Augen schon wieder nach vorne gerichtet hat. Der umtriebige Thüringer will noch näher an die OEMs heran, will als Entwicklungspartner früher ins Boot geholt werden. Als möglichen Weg dahin sieht er den Aufbau einer Prototypen-Fertigung. Erste erfolgreiche Projekte dazu laufen bereits. Und auch hier schickt sich sein Unternehmen an, dem Kunden einen wirtschaftlichen Mehrwert zu offerieren: Er kann einerseits bereits im Frühstadium der Produktentwicklung auf Sichtteile zurückgreifen und zusammen mit dem Formenbauer optimieren; andererseits besitzt er die Möglichkeit, fertige Produkte von der Modell Technik zu ordern, wenn sich aufgrund der Stückzahlen eine Serienform nicht lohnt.

Szenenwechsel. Wir sitzen mit Wolfgang Faßnacht zusammen, vom gleichnamigen Formenbaubetrieb im schwäbischen Bobingen, nahe Augsburg. Er kam mit seinem Unternehmen unter anderem deshalb ins Finale, wie die Jury würdigte, „weil die besondere Stärke im ausgeprägten Formen-Know-how liegt, das den Kunden bereits in der Produktentwicklung zur Verfügung gestellt wird. Beispielsweise konnte mit einer pfiffigen Werkzeuginnovation dem Kunden ein zweistelliger Millionenbetrag eingespart werden.“

Symptomatisch für die 15-Mann-Firma, die 1990 als Garagenbetrieb begonnen hat. Man konzentriert sich ganz gezielt auf die Kernkompetenzen Werkzeugkonzeption und -konstruktion sowie Detailbearbeitung und Feinabstimmung. „Wir wollen das Know-how der Form verkaufen“, sagt Wolfgang Faßnacht, „und wenn andere den Aufbau billiger und genauso gut machen können wie wir, dann sollen sie es machen.“

Wolfgang Faßnacht hat dazu über die Jahre ein loses Netzwerk von Zulieferern geknüpft, die ihm die geforderte Qualität liefern. Auch Werkzeug- und Formenbauer sind darunter, allerdings fungiert sein Betrieb immer als Gene-

ralübernehmer: „Es gibt mittlerweile auch genügend Fälle, wo Kollegen uns anrufen und fragen, ob wir Aufträge zu vergeben haben.“

Er habe eben einen Blick für Metall und Formen („als Schreiner wäre ich wahrscheinlich kläglich gescheitert“) und für wirtschaftliche Lösungen: „Wir sehen sehr oft, dass Kollegen sehr aufwändig konstruieren, was zwar gut aussieht, aber auch viel kostet.“ Und er weiß auch: „Das Hauptproblem liegt im Finishing.“ Weshalb generell alle Werkzeuge, die unter Faßnacht-Flagge laufen, auch dort endbearbeitet und montiert werden.

Mit seinem Blick fürs Wesentliche hat sich sein Unternehmen im Spritzgussbereich mittlerweile eine Position geschaffen, wo im Normalfall „nur 50 Prozent der Aufträge angenommen werden können, den Rest müssen wir ablehnen“. Deshalb gilt für ihn auch Liefertreue als oberstes Gebot: „Wir nehmen nur Aufträge an, wenn wir wissen, dass wir den Termin auch halten können.“

Neben dem handwerklichen Können spielen für Wolfgang Faßnacht weiche Faktoren eine große Rolle: Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und Betriebsklima sind ihm wichtiger, als

## Profil

### W. Faßnacht Formenbau, Bobingen

- **Produkte:**  
Spritzgusswerkzeuge bis 3,5 t
- **Kunden:**  
Medizintechnik, Weiße Ware, Automobilzulieferer, Haushaltswaren
- **Maschinenpark:**  
3 CNC-Fräszentren (DeckelMaho), 2 Erodiermaschinen, 2 Schleifmaschinen, 2 Drehmaschinen, 1 Messmaschine, 1 Laserauftragschweißgerät
- **Softwareausstattung:**  
4 CAD/CAM-Arbeitsplätze (Mecadat, Peps)
- **Mitarbeiter:** 15
- **Umsatz:**  
keine Angaben (ca. 50 bis 60 Werkzeuge/Jahr)
- **Auftragsbestand:**  
8 bis 10 Wochen
- **Besonderheiten:**  
hohe Kompetenz bei Werkzeugauslegung; Kooperation mit regionalen Zulieferern und Wettbewerbern

#### Kontakt:

W. Faßnacht Formenbau, D-86399 Bobingen;  
Wolfgang Faßnacht, Tel.: 08234/9654-0, E-Mail:  
w.fassnacht@t-online.de

### Modell Technik Formenbau, Sömmerda

- **Produkte:** Formen für Aluminiumdruckgussteile bis 25 t, Werkzeuge für Lenk- und Getriebegehäuse und ähnliche Teile
- **Kunden:** Gießereien, Automobilindustrie
- **Maschinenpark (u. a.):**  
11 BAZ/CNC-Fräsmaschinen, davon 2 Tieflochbohrzentren, 5 konventionelle Fräsmaschinen, 4 Drehmaschinen, 5 Schleifmaschinen, 6 Erodiermaschinen, 1 Tuschierpresse, 1 Laserschweißgerät, 2 Messmaschinen, 2 Druckgussmaschinen, 2 Härteöfen
- **Softwareausstattung:** 10 3D-CAD-Arbeitsplätze (Unigraphics, Catia, ProE), 5 3D-CAM-Arbeitsplätze (Work-NC), 1 2D-CAM-Arbeitsplatz (DCAM Cut)
- **Mitarbeiter:** 90
- **Umsatz:** 8,25 Mio. Euro
- **Auftragsbestand:** 16 bis 18 Wochen
- **Besonderheiten:** eigene Härtereie, eigene Laborgießerei zum Bemustern und Vorserie, eigene Prototypenfertigung

#### Kontakt:

Modell Technik GmbH & Co. Formenbau KG, D-99610 Sömmerda; Matthias Huke, Tel.: 03634/6861-0, E-Mail: matthias.huke@mtformenbau.de

## Wettbewerb

### Werkzeugbau des Jahres: Excellence-in-Production

Die vorliegende Serie porträtiert die Finalisten des Wettbewerbs „Werkzeugbau des Jahres“, der erstmals 2004 vom WZL Aachen durchgeführt wurde. Prämiert wurden Werkzeugbau-Unternehmen, die selbständig oder als interne Dienstleister agieren und sich durch außergewöhnliche Leistungsfähigkeit auszeichnen. Auf Basis eines Fragebogens und detaillierten Benchmarkings analysierten und bewerteten Werkzeugbau-Experten gründlich alle Leistungsbereiche des Werkzeug- und Formenbaus in den Unternehmen. Es wurden nicht nur Ergebnisse, sondern auch die befähigenden Faktoren berücksichtigt: Führung: Strategie-Untersuchung und Fähigkeit, diese Strategie im Unternehmen stringent umzusetzen. Prozesse: Effektivität und Effizienz der Kernprozesse im Unternehmen. Ressourcen: Wie gut unterstützen sie die Prozesse?. Unternehmenserfolg: wird aus Sicht der Investoren, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft analysiert? Der Wettbewerb steht jedem Werkzeug- und Formenbau-Unternehmen offen und wird jährlich ausgeschrieben. Informationen unter: [www.excellence-in-production.de](http://www.excellence-in-production.de)

## Laudationes



**Matthias Huke:** „Es ist überlegenswert, in konjunkturell zwangloseren Zeiten sich einmal nach preiswerteren Produktionsstätten umzusehen. Die Zeiten werden automatisch schlechter, und dann ist es gut, wenn man ausweichen kann.“

### Modelltechnik Formenbau, Sömmerda

„Das Unternehmen deckt die gesamte Prozesskette zur Erzeugung von Druckgussteilen von der Unterstützung bei der Produktentwicklung über Werkzeugkonstruktion, Projektierung und Fertigung bis zur Abmusterung und Vorserienproduktion in der eigenen Laborgießerei sowie durch Service ab. Besonders auf die Umsetzung bei anspruchsvollen Lenkgehäusen ist man stolz. Eine der großen Stärken der Modell Technik Formenbau ist die hohe Kostentransparenz und die Fähigkeit, die Einarbeitungszeiten beim Kunden drastisch zu reduzieren.“



**Wolfgang Fassnacht:** „Wir bewegen uns in einer Kostenstruktur, wo ich mit ausländischem Wettbewerb eigentlich gut leben kann. China ist vielleicht momentan ein Problem für uns, aber das wird sich mittelfristig auch erledigen. Die Frage ist nur, wie viele deutsche Betriebe diese Durststrecke überleben werden.“

### Faßnacht Formenbau, Bobingen

„Die besondere Stärke liegt im ausgeprägten Formen-Know-how, das den Kunden bereits in der Formentwicklung zur Verfügung gestellt wird. Beispielsweise konnte mit einer pfiffigen Werkzeuginnovation dem Kunden ein zweistelliger Millionenbetrag eingespart werden. Das Unternehmen wird vom Inhaber familiär und mitarbeiterorientiert geführt. Beispielhaft ist bei Fassnacht die regionale Integration bei Kunden, Wettbewerbern und Zulieferern, die verdeutlicht, dass auch kleine Werkzeugbau-Betriebe durch Kooperation ganz vorne dabei sein können.“

das rein monetäre Schielen nach Umsatz. Aufgrund der daraus resultierenden begrenzten Personaldecke, wurde ihm sein einschichtiges Arbeitszeitmodell denn auch vom WZL in der Auswertung angekreidet, da die Maschinenauslastung im Wettbewerbsvergleich zu gering erschien.

Von den 15 Mitarbeitern sind 14 rein produktiv tätig, eine Halbtagskraft kümmert sich ums Büro. Auch von vermeintlich wettbewerbsfördernden Maßnahmen wie Auditierungen hält Wolfgang Faßnacht wenig: „Die kosten nur Geld und bringen nichts. Liefertreue und Qualität wiegen da mehr, auch bei Großkunden.“ *pi* ←