

Marco Schülken, Vorsitzender des VDMA-Werkzeugbaus, über die aktuelle Lage in der Branche

„Faktor Mensch ist weiterhin entscheidend“

Für den Werkzeugbau ergeben sich durch aktuelle Trends – etwa die Elektromobilität oder das autonome Fahren – auch neue Chancen. Welchen Herausforderungen sich die Branche in absehbarer Zeit stellen muss, sagt Marco Schülken. Er ist Vorsitzender des VDMA-Werkzeugbaus.

☛ Mona Willrett



„Die Kommunikation zwischen Werkzeug und Bearbeitungsmaschine würde den Weg ebnen zu sich selbst optimierenden Systemen. Die Technik dazu gibt es bereits. Es ist eher eine Frage der Rechte“, sagt Marco Schülken. Er ist Vorsitzender der Fachgruppe Werkzeugbau im VDMA-Fachverband Präzisionswerkzeuge sowie Geschäftsführer und Inhaber von Schülken Form in Waltershausen. Bild: Schülken

Herr Schülken, dem deutschen Werkzeug- und Formenbau scheint es im Moment gut zu gehen. Gilt das für die ganze Branche oder ist die Entwicklung eher heterogen? Aus meiner Sicht trifft das für die ganze Branche zu. Unsere Auftragsbücher sind voll und nach dem, was ich von anderen Betrieben höre, scheint das bei den Kollegen ähnlich zu sein. Insgesamt scheint es der Gesamtbranche derzeit recht gut zu gehen.

Volle Auftragsbücher bedeuten nicht immer auch gute Geschäfte. Sind inzwischen auch die Vertragskonditionen in Ordnung?

Diese Knebelverträge, die Sie ansprechen, sind vor allem im Automobilbereich ein Thema, in anderen Branchen weniger. Aber ich weiß auch von Kollegen, die für Kunden aus der Automobilbranche tätig sind, dass sie faire Verträge bekommen. Ein Problem ist, dass einige große Kunden ihre Werkzeuglieferanten als Bank missbrauchen, indem sie Zahlungen mit nicht nachvollziehbaren Argumenten hinauszögern. Lange Vorfinanzierungsphasen können selbst für gute Werkzeugbauer zu einem echten Problem werden. Insofern ist die Vorfinanzierung ein großes Thema. Jeder Werkzeugbauer sollte sich ernsthaft fragen, ob er überhaupt in Vorleistung gehen muss. Anbieter aus Asien beispielsweise tun das meist nicht.

Wie hat sich die Situation im internationalen Wettbewerb verändert?

Da sehe ich keine dramatischen Veränderungen. Unser Hauptwettbewerb kommt nach wie vor aus Italien, Portugal und Asien. Je anspruchsvoller und komplexer die Werkzeuge werden, umso mehr lässt der große Wettbewerbsdruck aus Asien nach, den wir vor einigen Jahren noch spürten. Das betrifft heute vor allem Kollegen, die vergleichsweise einfache Werkzeuge bauen.

Welche Märkte sind für deutsche Werkzeugbauer derzeit besonders interessant, welche eher schwierig?

Zukunftsmärkte sehe ich vor allem in Richtung Iran oder Vietnam. Dort ist die Situation ähnlich wie in den sogenannten BRICS-

„Das Digitalisieren betrieblicher Abläufe ist in guten Werkzeugbauten täglich gelebte Praxis.“

Staaten vor etwa zehn Jahren. Unsere wichtigsten Exportmärkte waren bislang die USA und China. Es wird interessant, welche Entwicklungen da auf uns zukommen. Speziell die USA sind ein spannendes Thema.

Spiert die Branche schon Veränderungen?

Im Moment ist noch nichts zu spüren. Derzeit können wir noch Spritzformen problemlos in die USA liefern. Aber wie sich das entwickeln wird, das lässt sich im Moment noch nicht abschätzen. Auch hinsichtlich der Auswirkungen auf die Märkte in Mittel- und Südamerika fehlt die Glaskugel.

Welche weitere Entwicklung des Marktumsfelds erwarten Sie?

Im Fahrzeugbau werden viele Kunststoffteile wegfallen. Künftige Modelle werden nur noch wenige Bedienelemente haben. Das hat sicher auch für uns Werkzeugbauer massive Auswirkungen, so dass sich die betroffenen Kollegen über neue Wege Gedanken machen müssen. Es werden Märkte wegfallen, aber auch neue entstehen. Ein sehr spannendes Thema ist sicher der Wandel hin zur Elektromobilität, der auch wieder neue Chancen für den Werkzeugbau bietet. Beispielsweise werden für die Entwicklung der Infrastruktur, für Ladesäulen oder für Steckverbinder Werkzeuge gebraucht.

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für den deutschen Werkzeugbau?

Da gibt es mehrere. Zu den ganz großen Herausforderungen gehört sicher, den Personalbestand zu halten. Schon allein aufgrund des demografischen Wandels. Ältere Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen, zu ersetzen, ist nicht einfach. Ein riesen Problem sehe ich auf jene Betriebe zukommen, die eine Nachfolgeregelung suchen. Es gibt heute zu wenige Jungunternehmer, die bereit sind, einen Betrieb zu übernehmen. Deshalb werden sich Betriebe zusammenschließen, andere vom Markt verschwinden. Eine weitere große Herausforderung – aber die haben wir ja immer – besteht darin, die Technik auf dem letzten Stand zu halten – sowohl in der Fertigung als auch die unserer Produkte.

Welche Bedeutung hat das Thema Industrie 4.0 oder Werkzeugbau 4.0 aktuell?

Wir leben das tagtäglich. Das ist in den guten Betrieben überall zu sehen und kein Neuland für uns – was das Vernetzen der

betrieblichen Prozesse angeht. Sehr kontrovers diskutieren wir allerdings die Frage, ob wir uns mit unseren Kunden und unseren Lieferanten vernetzen müssen. Hier sind wir überwiegend der Meinung, dass wir das nicht müssen. In vielen externen Kontakten ist einfach der Faktor Mensch, das persönliche Gespräch noch immer sehr wichtig. Das lässt sich nicht alles digitalisieren.

Welche weitere Entwicklung erwarten Sie?

Was die innerbetrieblichen Prozesse angeht nicht mehr viel. Da sind wir bereits auf einem hohen Stand. Mit Blick auf unsere Produkte wird interessant sein, ob wir als Werkzeugbauer künftig beim Kunden auf das Werkzeug zugreifen können, um beispielsweise bei Bedarf aus der Ferne unterstützend einzugreifen – technisch wäre das heute – zumindest teilweise – bereits möglich. Das ist eher eine Frage der Bereitschaft der Kunden und der Rechte. Ein anderer Aspekt: Wann wird das Werkzeug in der Lage sein, Rückmeldungen an die Bearbeitungsmaschine zu geben, so dass sich das System selbst optimieren kann? Spannend finde ich auch die Thematik Smart Glasses. Das heißt, ich kann über die Brille des Kunden in ein Werkzeug schauen, Fehler sofort erkennen und in vielen Fällen aus der Ferne helfen.

Welche Rolle spielen die additiven Verfahren heute im Werkzeugbau?

Das ist keine Technologie, die jeder Werkzeugbauer zwingend im Haus haben muss. Für viele ist es sicher besser, die benötigten Leistungen zukaufen. Die Voraussetzung dafür ist allerdings ein guter, kompetenter Partner. Eine reine 3D-Druckmaschine lastet kaum ein Werkzeugbauer aus, kombiniert mit anderen Technologien kann das aber doch sehr interessant sein.

Wie wirken sich die Themen Digitalisierung, Automatisierung oder auch die gene-

rative Fertigung auf die erforderliche Qualifikation der Mitarbeiter aus?

Wir beschäftigen nur gut ausgebildete Fachkräfte. Hinsichtlich neuer Qualifikationen muss man sich aber fragen: Welche Mitarbeiter brauchen dieses Wissen wirklich. Im eigenen Betrieb haben wir das in der Konstruktion angesiedelt. Unsere Konstrukteure werden zum Beispiel geschult, wo und wann es sinnvoll ist, additive Technologien einzusetzen. Sie müssen wissen, was technisch möglich ist und unsere Anforderungen an den Lieferanten kommunizieren können. Für den Fertigungsmitarbeiter reicht im ersten Schritt ein gewissen Basiswissen. Das Thema Digitalisierung der Werkzeuge können wir Werkzeugbauer ohnehin nicht alleine umsetzen. Hier brauchen wir Kooperationen mit externen Spezialisten.

Was bietet der VDMA-Werkzeugbau in Sachen Aus- und Weiterbildung?

Ich würde das nicht auf den VDMA-Werkzeugbau beschränken wollen, denn unsere Mitglieder haben Zugang zu allen VDMA-Angeboten, und die reichen von der Betriebsratsschulung über Weiterbildungen im Bereich der IT-Sicherheit bis zur Kooperation mit der Werkzeugbau Akademie WBA in Aachen. Wir sind gerade dabei, aus dem riesigen Angebot des Gesamtverbandes die Maßnahmen zusammenzustellen, die für Werkzeugbau-Betriebe interessant sind, so dass sich jeder schnell zurechtfindet.

Ihr eigenes Unternehmen wurde – wenige Monate, nachdem Sie übernommen hatten – zum besten externen Werkzeugbau unter 50 Mitarbeitern gekürt. Wie haben Sie das Unternehmen weiterentwickelt?

Wir haben sehr schnell den Wandel vom Handwerks- zum Industriebetrieb vollzogen. Teil dieser Veränderung war eine komplett neue Organisationsstruktur. Wir führten eine PPS-Software ein, veränderten die CAD-CAM-Software, strukturierten die betriebliche Abläufe um und schafften neue, teilweise vollautomatisierte Maschinen an. Wir arbeiten jetzt – etwa beim Fräsen – mit anderen Technologien. Die Logistik im Betrieb wurde ebenso umgestaltet wie etwa die Arbeitsplätze in der Montage, wo wir großen Wert auf beste Ergonomie legen. ●

Das Interview in der vollen Länge finden Sie unter: <http://hier.pro/fvsxw>