

Interview mit Willi Schmid, VDWF

„ES GIBT KEINE ALLROUNDER MEHR“

Interview: Willi Schmid, Mitbegründer des Verbands Deutscher Werkzeug- und Formenbauer (VDWF), fordert ein neues Selbstbewusstsein für die Branche: Im Gespräch mit Wolfgang Pittrich und Richard Pergler von *werkzeug&formenbau* betonte er die Notwendigkeit, dass alle relevanten Kräfte der Branche gemeinsam Flagge zeigen müssen, um eine Lobby für den Werkzeug- und Formenbau zu schaffen.



Herr Schmid, Sie fordern ein neues Selbstbewusstsein für die Branche. Was meinen Sie damit?

Wir Werkzeug- und Formenbauer tun uns oft schwer, unsere Produkte optimal zu vermarkten. Genauso fällt es uns aber auch nicht leicht, unseren Berufsstand nach außen zu vertreten. Was uns fehlt, ist eine effiziente Lobby.

Mit dem VDWF, der Fachgruppe im VDMA und dem aachener werkzeugbau gibt es doch insgesamt drei engagierte Institutionen für den Werkzeug- und Formenbau ...

... aber alle diese Institutionen – auch wir im VDWF – haben in der Regel nur ihren eigenen Bereich im Blick. Bei den Aachenern fehlt mir beispielsweise ein bisschen der Blick auf die

kleinen Werkzeug- und Formenbauer: Es ist gut, dass es solche Vordenker gibt wie Professor Schuh und sein Team. Für das Gros der Unternehmen sind die Vorschläge aus Aachen aber oft eine Nummer zu groß ...

... und der VDWF?

Ich muss zugeben, Herr Pittrich, wir als VDWF sind wiederum schlicht zu wenig international aufgestellt. Es wäre gut, wenn wir alle in Zukunft unsere Stärken vereinen und koordinierter an einem Strang ziehen würden. Eine wichtige Rolle könnten dabei auch die für unseren Bereich relevanten Fachzeitschriften spielen. Wir müssen uns eine Lobby schaffen, die auch wahrgenommen wird.

Warum ausgerechnet jetzt?

Wir müssen in Zukunft immer mehr europäisch, immer globaler denken. Da brauchen wir mehr denn je eine funktionierende Interessenvertretung. Früher haben wir uns mit den Italienern gemessen und mit den Portugiesen. Dann kamen die Osteuropäer. Und jetzt die Asiaten. Da ist es schon wichtig, präsent zu sein und Flagge zu zeigen. Wir dürfen ruhig stolz sein auf „Made in Germany“ – das hat insbesondere im Ausland einen hervorragenden Ruf. Ein bisschen mehr Selbstbewusstsein kann da nicht schaden.

„Wir dürfen ruhig stolz sein auf „Made in Germany“ – das hat insbesondere im Ausland einen hervorragenden Ruf. Ein bisschen mehr Selbstbewusstsein kann da nicht schaden.“

Willi Schmid, Mitbegründer des Verbands Deutscher Werkzeug- und Formenbauer (VDWF)

Wie kann sich das manifestieren?

Wünschenswert wäre beispielsweise ein Gesicht, das für den deutschen Werkzeug- und Formenbau steht, eine Persönlichkeit, die unsere Interessen nach außen vertritt. Jemand wie Hubert Walzl, den Leiter des Audi-Werkzeugbaus. Der ist gelernter Werkzeugbauer, fühlt mit seinem Werkzeugbau. Er spricht unsere Sprache, er lebt Werkzeugbau vor. Er wäre für mich als Lobbyist der ideale Mann – aber er hat wohl leider zu viel zu tun.

Der VDWF wurde einst auf Ihre Initiative hin gegründet. Warum?

Der Verband wurde 1991 aus der Not geboren: Damals kamen die ersten Forderungen seitens der OEMs, dass wir unse-

re Werkzeuge bereits abgemustert abliefern mussten, dazu alles bereits gemessen und mit Protokoll. Kaum jemand hatte in dieser Zeit das Mess-Equipment, geschweige denn eine Spritzgießmaschine. Wir sind oft hunderte Kilometer gefahren, nur um unsere Teile messen zu lassen.

Wie lösten Sie das Problem?

Damals hatte ich die Idee, zusammen mit fünf bis zehn weiteren Betrieben auf der grünen Wiese eine Halle zu errichten und dort einige Spritzgießmaschinen und eine Messmaschine anzuschaffen, die dann auch gemeinsam genutzt werden. Eine Zelle, in der die Formen abgemustert und die Teile gemessen werden, sollte uns fit machen für die Anforderungen unserer Kunden. Das war der Urgedanke des VDWF – eine Kooperation. Sehr schnell hat sich der Verband indes in eine ganz andere Richtung entwickelt.

Was sehen Sie heute als Aufgabe des Verbands?

Die Technik, das Handwerkzeug, das beherrschen die Werkzeug- und Formenbauer. Unser Verband hat sich deshalb zunächst beispielsweise um die Formulierung von allgemein anwendbaren Lieferbedingungen und AGBs gekümmert;

„Kooperationen und Netzwerke – das ist heute wichtiger denn je – und zwar egal, ob man ein Kleinstbetrieb ist oder ein großes Unternehmen.“

Willi Schmid, VDWF

Werkzeug- und Formenbauer sind in der Regel ja keine Kaufleute, sind in der Regel auch nicht besonders erfahren in Marketing-, Rechts- und Managementthemen. Deshalb organisieren wir gemeinsame Messeauftritte im In- und Ausland und bieten auch Rechtshilfe zu werkzeug- und formenbauspezifischen Themen.

Wo sehen Sie die wichtigen Trends in der Branche?

Da, wo wir als Verband angefangen haben: In den Kooperationen, den Netzwerken. Das ist heute wichtiger denn je – und zwar egal, ob man ein Kleinstbetrieb ist oder ein großes Unternehmen.

Was macht ein Netzwerk erfolgreich?

Ein Netzwerk muss so gestaltet sein, dass es räumlich und auch von der menschlichen Seite her für alle Beteiligten passt. Man muss sich kennen, muss einander vertrauen können – da reicht es nicht, nur mal eben per E-Mail Kontakt aufzunehmen. Wir müssen unseren Stolz, alles alleine machen zu wollen, über Bord werfen und lernen, uns Partner zu suchen. Übrigens sind auch unsere Kunden Partner, die wir in diese Netzwerke einbinden sollten.

Was ist mit Automatisierung und Standardisierung?

Klar, Herr Pergler, das ist schon richtig: Wir müssen schneller und effizienter werden. Aber da muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden: In jedem Betrieb gibt es historisch gewachsene Strukturen und Denkweisen, eine etablierte Unternehmenskultur, die meist von einer Person – dem Unternehmer – geprägt ist. Hier etwas zu verändern erfordert meist sehr viel Fingerspitzengefühl. Da kommt man mit vorgefertigten Konzepten nicht weit. →

Was hat sich im Berufsbild des Werkzeugmachers in den vergangenen zwei Jahrzehnten geändert?

Unsere Aufgaben sind vielfältiger geworden. Heute genügt es meist nicht mehr, nur ein gutes Werkzeug zu liefern. Heute ist beispielsweise Standard, dass die Kunden ihre Werkzeuge serienreif bekommen – mit Musterteil und Protokoll. Die wollen nicht mehr mustern, die haben gar keine Zeit mehr dazu. So hat sich da um die reine Herstellung des Werkzeugs ein Kranz von Dienstleistungen etabliert, der heute von uns ganz selbstverständlich erwartet wird. Der Werkzeugbau lebt vom Know-how seiner Mitarbeiter.

Das stellt aber auch hohe Ansprüche an Aus- und Weiterbildung ...

... und es erfordert kreative Lösungen. Hier können wir einiges von den Österreichern lernen: Da haben sich einige Unternehmen zusammengetan und eine Schule gegründet, in der talentierte Leute ihren Ingenieur machen können. Auch wir kooperieren beispielsweise mit der Fachhochschule Ulm – da können sich unsere Auszubildenden in viereinhalb Jahren bis zum Diplomingenieur weiterentwickeln.

Der Werkzeug- und Formenbau ist doch traditionell eher handwerklich geprägt. Wozu bilden Sie jetzt Ingenieure aus?

Es reicht einfach nicht mehr aus, dass wir nur Facharbeiter ausbilden. Ohne Ingenieure, die aus der Branche kommen, kommt der deutsche Werkzeugbau nicht weiter. Die heutigen Werkzeuge erfordern sehr viel Wissen. Hinzu kommt: Bis



„Das ist der große Vorteil, den wir Unternehmer gegenüber Managern haben: Wir denken längerfristig, sind mit Herzblut dabei und stehen für unsere Betriebe.“

Willi Schmid, VDFW

1980 waren Werkzeugmacher Allrounder, die alles machen konnten und auch den Überblick über ihre Werkzeuge hatten. In den vergangenen Jahren haben wir jedoch die Spezialisierung auf die Spitze getrieben – mit der Folge, dass es so gut wie keine Allrounder mehr gibt.

Weshalb ist Spezialisierung ein Nachteil?

Nun, wer nur für einen Schritt im Werden eines Werkzeugs verantwortlich ist, dem fehlen die Zusammenhänge. Ein guter Werkzeugbauer braucht eben den Blick über den Tellerand hinaus, sollte auch eine Ahnung haben, wie und wofür sein Werkzeug eingesetzt wird. Da ist es durchaus ein Vorteil, wenn die Werkzeugmacher ihre Werkzeuge auch einfahren und abmustern. Zudem ist alles komplexer geworden: Früher hat der Konstrukteur sein Werkzeug im Kopf gehabt – das ist heute meist nicht mehr möglich. Wir haben sehr interessante, herausfordernde Aufgaben. Und wir brauchen die besten Leute dafür ...

... die man aber auch entsprechend motivieren muss.

Ja. Und natürlich müssen wir sie auch angemessen attraktiv bezahlen. Aber Geld ist bei weitem nicht alles. Ein Beispiel: Ein Unternehmer, der die Ziele seines Unternehmens glaubwürdig vorlebt, kann sein Team mitreißen. Er schafft auch

Vertrauen: Solange es ihm gut geht, wird es auch den Mitarbeitern gut gehen, werden die Arbeitsplätze sicher sein.

Was heißt das konkret?

In meinem Unternehmen hat es beispielsweise noch nie eine betriebsbedingte Entlassung gegeben – die Mitarbeiter können darauf vertrauen, arbeiten für „ihr“ Unternehmen. Das ist der große Vorteil, den wir Unternehmer gegenüber Managern haben: Wir denken längerfristig, sind mit Herzblut dabei und stehen für unsere Betriebe. Ein Problem allerdings, vor dem jetzt viele Unternehmen stehen, ist der Generationswechsel an der Führungsspitze. Hier müssen die Unternehmer rechtzeitig für eine kompetente Nachfolge sorgen.

Hat der Werkzeugbau in Deutschland denn noch Zukunft?

Durchaus! Und zwar auch nach der momentanen Hochkonjunktur. Allem Jammern zum Trotz – dem deutschen Werkzeugbau ist es in den vergangenen 50 Jahren nicht wirklich schlecht gegangen. Zumindest nicht jenen Unternehmen, die sich entsprechend aufgestellt hatten und deren Chefs beweglich waren. Die Kleinstbetriebe werden immer ihr Auskommen haben, die etablierten Großen können auch größere Projekte allein stemmen ...

... und wo liegen die kritischen Größen?

Kritisch wird es für Betriebsgrößen zwischen 40 und 100 Mitarbeitern. Hier müssen jetzt die Weichen für die zukünftige Entwicklung gestellt werden: Geht man nach oben? Investiert man in ein eigenes Engineering? Kann man ein Netzwerk aufbauen? Das sind momentan in vielen Unternehmen absolut existenzielle Fragen.

Würden Sie denn auch unter diesen Vorzeichen nochmals als Werkzeugbauer anfangen?

Aber ja! Es ist ein wunderbarer, kreativer und abwechslungsreicher Beruf, man ist immer an der Spitze der Technik. Allerdings ist es schwierig, heute in Unternehmen von Grund auf neu aufzubauen. Nicht zuletzt wegen der starren Haltung der Banken, die eine größere Investition aus dem Nichts kaum noch unterstützen. Ich würde deshalb versuchen, einen gut eingeführten Betrieb zu übernehmen – das kann gerade im Zuge einer Nachfolgeregelung eine interessante Option sein. Allerdings sollte man schon das Zeug zur Führungspersönlichkeit haben. Die Mitarbeiter reagieren da sehr sensibel.

Da kann Sie auch das Schreckgespenst China nicht beirren?

Nein. Denn inzwischen kommen nicht wenige Aufträge zurück nach Deutschland – und nicht wenige deutsche Werkzeugmacher verdienen ganz gut damit, China-Werkzeuge überhaupt erst einsatzfähig aufzuarbeiten.

Reagieren die OEMs auf diese Negativ-Erfahrungen?

Durchaus: Die Unternehmen setzen wieder mehr auf Qualität. Während in der Vergangenheit die Einkäufer oft nur noch nach dem günstigsten Preis geschickt hatten, beobachten wir jetzt einen Trend wieder zu längerfristigen Geschäftsbeziehungen, in denen sich auch Unvorhergesehenes problemlos handeln lässt. Wir registrieren so etwas wie eine Wiedergeburt von Anständigkeit und Ehrlichkeit in den Geschäftsbeziehungen.

Rw ←