



© adobe.stock.com/Sashkin

## ERFOLGREICH FOKUSSIEREN UND SEGMENTIEREN IM WERKZEUGBAU

# Das Profil schärfen

Vom ‚Problemlöser für alle Fälle‘ zum spezialisierten Werkzeugbaubetrieb: Das Team der WBA Aachener Werkzeugbau Akademie beschreibt, wie sich Werkzeugbauunternehmen in sechs Schritten durch Fokussieren und Segmentieren erfolgreich positionieren können.

**AUTOREN** Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Boos, Christoph Kelzenberg, Johan de Lange, Christoph Ebbecke

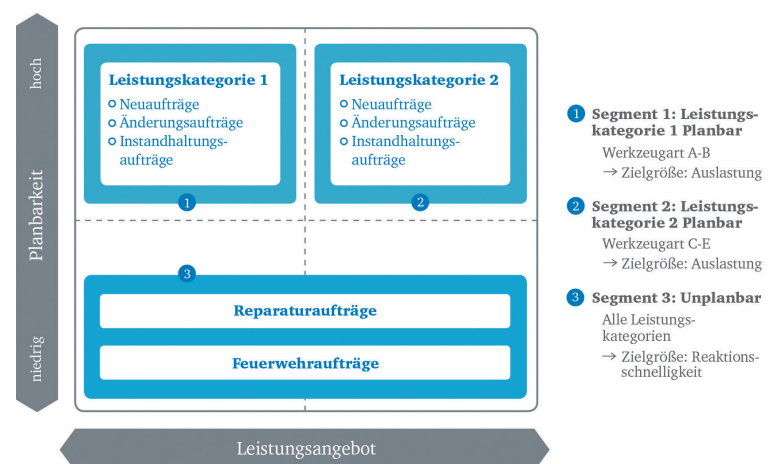
Die japanische Eisenbahn gilt als die pünktlichste der Welt. Bereits eine Verspätung von wenigen Sekunden führt zu einer offiziellen Entschuldigung. Welchen Prinzipien verdanken die Japaner diesen Erfolg? In einer wirtschaftlich schwierigen Zeit wurde das Angebot einer ausführlichen Wirtschaftlichkeitsprüfung unterzogen. Nicht rentable Haltepunkte wurden geschlossen. Ein weiterer entscheidender Faktor ist, dass Hochgeschwindigkeitszüge, Nahverkehrs- und sogar Güterzüge über eigene Gleise verfügen. Das macht das System extrem effizient. Nach Effizienz strebt auch der deutsche Werkzeugbau. Viele kleine und mittelständige Betriebe positionieren sich als Generalisten, die unterschiedlichste Problemlösungen bereithalten. Diese ‚Problemlöser-Mentalität‘ hat dazu geführt, dass das Leistungsangebot von einer hohen Varianz und Komplexität geprägt ist. Zusätzlich bieten viele Werkzeugmacher neben der Fertigung von Neuwerkzeugen auch Dienstleistungen wie Wartungen, Reparaturen oder Änderungen an. Das Problem: Während Neuaufträge eine hohe Effizienz in der

Wertschöpfung und somit eine hohe Auslastung der vorhandenen Kapazitäten benötigen, erfordern beispielsweise Reparaturaufträge Reaktionsschnelligkeit und damit freie Kapazitäten.

Was können Werkzeugbaubetriebe von der Japanese Railway lernen? Die japanischen Eisenbahner reduzierten ein breites Angebot, um im verbliebenen

Segment die bestmögliche Termintreue und Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Erfolgreiche Werkzeugbaubetriebe zeigen, dass auch im Werkzeugbau eine Fokussierung durch das Abstoßen nicht lukrativer Leistungen in Kombination mit einer Segmentierung durch die organisatorische Trennung von Auftragsarten mit unterschiedlichen Zielgrößen eine Möglich-

### Ergebnis Schritt 3: Möglichkeiten zur Segmentierung im Werkzeugbau nach Planbarkeit und Bauteilähnlichkeit. (© WBA)



keit zur Optimierung darstellt. Hierbei ist ein fokussiertes Angebot die Grundvoraussetzung. Zur erfolgreichen Umsetzung einer Segmentierung ist ein systematisches Vorgehen notwendig, da ein grundlegender Eingriff in die Positionierung und Struktur des betreffenden Betriebs vorgenommen wird. Das Vorgehen wird in sechs Schritte unterteilt.

### 1: Bestimmung des Status quo

Die ersten drei Schritte thematisieren die Umsetzung der Fokussierung. Dies bezeichnet die bewusste Verkleinerung des Leistungsangebots eines Werkzeugbaubetriebs, um im verbleibenden Angebot die bestmögliche Effizienz zu erreichen. Zunächst wird das Leistungsspektrum anhand kunden- und fertigungsrelevanter Produkteigenschaften in verschiedene Kategorien aufgeteilt. Diese werden anschließend hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und strategischer Ausrichtung bewertet. Ziel ist es, die Kategorien zu identifizieren, die einen hohen Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens haben. Gleichzeitig soll aufgezeigt werden, welche Leistungskategorien lediglich die Komplexität in der Wertschöpfung erhöhen.

### 2: Fokussierungspotenzial ermitteln

Für die Leistungskategorien mit hoher Bedeutung wird im zweiten Schritt das Fokussierungspotenzial ermittelt. Dieses gibt an, wie geeignet Leistungskategorien zur internen Fokussierung sind. Das Potenzial wird auf Basis werkzeug- und fertigungsspezifischer Eigenschaften wie beispielsweise Werkzeuggröße oder der in der Fertigung benötigten Technologien ermittelt. Kategorien mit geringem Fokussierungspotenzial sollten möglichst von externen Partnern bezogen werden.

### 3: Fokussierungsentscheidung

Der dritte Schritt der Methodik beinhaltet die Fokussierungsentscheidung und die Formulierung einer Segmentierungshypothese. Es wird definiert, welche Kategorien weiterhin intern gefertigt werden. Durch die Trennung verschiedener Auftrags- oder Werkzeugarten, beispielsweise planbarer und nicht planbarer Aufträge, erfolgt eine Optimierung einzelner Segmente anhand individueller Zielgrößen. Darauf aufbauend wird in

den nächsten drei Schritten die erfolgreiche operative Prüfung und Durchführung der Segmentierung beschrieben.

### 4: Kapazitätsbedarf bestimmen

Im vierten Schritt wird der Kapazitätsbedarf dem Angebot gegenübergestellt. Zur Bestimmung des Bedarfs muss das Leistungsspektrum repräsentativ analysiert werden, indem die Fertigungsstunden den organisatorischen Einheiten, wie dem Fräs-, dem Dreh- oder dem Schleifbereich, zugeordnet werden.

### 5: Ressourcenaufteilung

Im fünften Schritt erfolgt die Bestimmung der optimalen Ressourcenaufteilung. Unter Berücksichtigung der spezifischen Kapazitätsgrenzen, der mittleren Auslastung und des zeitlichen Verlaufs des Bedarfs wird für jede Fertigungstechnologie eine Aufteilung der vorhandenen Ressourcen auf die einzelnen Segmente vorgenommen. Für den Fall, dass Ressourcen, beispielsweise aufgrund einer begrenzten Anzahl an Maschinen, nicht auf die in der Hypothese formulierten Segmente aufgeteilt werden können, kann eine virtuelle Segmentierung vorgenommen werden. Hierbei werden vorhandene Ressourcen zu einem bestimmten prozentualen Anteil zugeteilt.

### 6: Implementierung

Anschließend wird im sechsten und letzten Schritt die Implementierung der Segmentierung vorgenommen. Dies erfolgt anhand der Dimensionen Organisation und Layout. Zur physischen Trennung der Ressourcen wird hierbei ein Layout in Form eines schrittweisen Vorgehens von einem Groblayout hin zu einem Feinlayout entwickelt. Zudem sind Aufbau- und Ablauforganisation anzupassen, um neue Prozessabläufe sowie Verantwortlichkeiten zu definieren. ♦

## Info

WBA Aachener Werkzeugbau Akademie GmbH  
www.werkzeugbau-akademie.de

Die Studie zum Thema Fokussierung und Segmentierung gibt es als kostenlosen Download auf der WBA-Homepage <https://werkzeugbau-akademie.de/aktuelles/downloads/>

# Become a Master



3 effektive Schneiden für höhere Produktivität beim Bohren



Doppelseitige Wendeschneidplatte mit 4 positiven Schneiden



Kostengünstige tangentielle Wendeschneidplatte mit 8 Schneidkanten zum 90°-Schulterfräsen

MACHINING INTELLIGENTLY

Member IMC Group  
**ISCAR**  
www.iscar.de