



Bild: P. E. Schall

**Schwierig:** Die Einkaufsabteilungen geben den Kostendruck verstärkt auch an ihre Werkzeuglieferanten weiter. Von dem massiven Preisverfall profitiert auf Dauer niemand.

#### EINKAUF VON WERKZEUGEN

# Geiz ist nicht immer geil

Der Werkzeugbau hat es auf Kundenseite zunehmend mit Ansprechpartnern zu tun, die über nichts anderes mehr reden als über den Preis. Doch wie soll man damit umgehen? Beide Seiten müssen ihre Strategie überdenken, meinen Tanja Leffin und Christoph Klotzbach, die sich am WZL der RWTH Aachen intensiv mit diesem Thema beschäftigen.

**DER INTENSIVE** weltweite Wettbewerb produzierender Unternehmen auf dem Endkundenmarkt macht auch vor dem Werkzeugbau nicht halt. Die Einkaufsabteilungen großer Unternehmen sehen sich vielfach gezwungen, den Kostendruck verstärkt auch an ihre Werkzeuglieferanten weiterzugeben. Insbesondere in der Automobilindustrie ist der Druck auf die Einstandspreise stark gewachsen: So diktieren einige OEMs nicht nur die zulässigen Preise für die Werkzeuge, sondern sogar den Sourcinganteil aus Niedriglohnländern. Ein Ergebnis dieses Trends ist bereits heute spürbar: Vermehrt werden sogenannte E-Auctions zur Beschaffung eingesetzt. Für die Beschaffung von Werkzeugen bedeutet dies, dass die Entscheidung über die Auftragsvergabe ohne ausreichende Informationen über das eigentliche Werkzeugkonzept gefällt wird. Das Risiko ist sowohl für das beschaffende Unternehmen als auch für den Werkzeugbau sehr hoch. Die Folgen dieser Be-

schaffungspolitik sind vielseitig: ruinöser Preiskampf, Fehlkalkulationen, Fehleinschätzung hinsichtlich Komplexität und notwendiger Lösungskonzepte, gegebenenfalls hohe Folgekosten für Wartung und Betrieb sowie Qualitätsmängel, Gefährdung des Serienanlaufs – und so weiter. Für den deutschen Werkzeugbau bedeutet dieses Vorgehen nicht nur einen massiven Preisverfall, sondern auch den Verlust von Kunden an ausländische Konkurrenz – letztlich bis hin zur Schließung von Unternehmen. Doch welche Wege gibt es aus dieser existenzbedrohenden Situation? Neben dem sehr stark erfahrungsbasiert agierenden Werkzeug- und Formenbau müssen auch die Einkaufsabteilungen ihr Verhalten überdenken. Ausschließliche Fokussierung auf Einstandspreise sowie eine rein kaufmännisch orientierte Beschaffungspraxis führen sie langfristig nicht ans gewünschte Ziel. Werkzeugbauspezifisches Know-how, enge Zusammenarbeit mit

den internen Technikbereichen wie Produktion und Entwicklung und Berücksichtigung von Lebenszykluskosten der Werkzeuge sind insbesondere bei komplexen Werkzeugen von besonderer Relevanz. Doch auch der Werkzeugbauer muss sich auf die neuen Randbedingungen einstellen. So fordert der Einkauf vermehrt Transparenz hinsichtlich anfallender Herstell- und Lebenszykluskosten des Werkzeugs sowie die Übernahme der Prozessverantwortung durch den Werkzeugbauer. Die Betreuung des Werkzeugs nach dem Kauf versteht sich in Zukunft wie von selbst. So gehören umfangreiche Service- und Wartungsleistungen zum Leistungsspektrum des Werkzeug- und Formenbaus.

Für viele Werkzeug- und Formenbauer bedeutet dies die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Kooperationen mit Unternehmen der Branche. Damit muss sich der Werkzeug- und Formenbauer aber noch klarer mit seiner Leistung am Markt positionieren und den Nutzen, den er seinen Kunden bieten kann, deutlicher kommunizieren. Fokussierung auf Kernkompetenzen, Erschließung weiterer Kostenpotenziale, operative Exzellenz und Prozess-Know-how sind gerade in Zukunft entscheidende Faktoren zur Sicherung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils. Eine Art Windhundrennen mit den günstigeren Werkzeuganbietern aus Niedriglohnländern führt jedenfalls langfristig nicht weiter. Hier sind Wissenschaft, Politik und Wirtschaft stärker denn je gefragt, dem einheimischen Standort den Rücken zu stärken. ■

## Werkzeugbau mit Zukunft

Auf dem 6. Internationalen Kolloquium ›Werkzeugbau mit Zukunft‹ am 26. und 27. September 2006 in Aachen zeigen das Laboratorium für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre (WZL) der RWTH Aachen und das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT in ihrem gemeinsamen Geschäftsfeld aachener werkzeug- und formenbau aktuelle Entwicklungen und Innovationen für den erfolgreichen Werkzeug- und Formenbau.

Ein Höhepunkt der Veranstaltung ist die Verleihung des Preises ›Werkzeugbau des Jahres 2006‹ an den besten Werkzeug- und Formenbauer im Wettbewerb ›Excellence in Production‹. Nominiert wurden in diesem Jahr zehn von 321 beteiligten Werkzeugbau-Betrieben, die sich der Bewertung einer Jury aus Industrie, Wirtschaftsverbänden und Forschung stellten. Im Finale begegnen sich nun die Werkzeugbau-Betriebe Audi Werkzeugbau, Haidlmair, Hans-Hermann Bosch, Heinz Schwarz Werkzeugbau, K+M Formenbau, Siemens SHC, Weber, Weidmüller Interface, Wiro Präzisions-Werkzeugbau sowie ZF Sachs Werkzeugbau Schweinfurt.

Die Ausrichtung des Wettbewerbs und die Konferenz werden von dem schwedischen Unternehmen Uddeholm Tooling AB unterstützt.

Weitere Informationen zum Kolloquium:

[www.werkzeugbau-aachen.de](http://www.werkzeugbau-aachen.de)