

DIFFERENZIERUNG DURCH PRODUKT-SERVICE-SYSTEME

Neue Geschäftsmodelle sind gefragt

Für den hierzulande tätigen Werkzeugbau wird es künftig mehr denn je darauf ankommen, die Werkzeugherstellung an ein mit dem Kunden eng verzahntes Dienstleistungspaket zu koppeln. Dies erfordert nicht nur ein neues Geschäftsmodell, sondern auch Überzeugungsarbeit beim Kunden.



Prof. **Günther Schuh**, Leiter des WZL der RWTH Aachen und des Fraunhofer IPT: »Auch für den Werkzeugbau gilt es, die hohen Renditen des Dienstleistungsgeschäfts zu erreichen.«

CHINA UND ANDERE Niedriglohnländer stellen für die globale Wettbewerbsposition des deutschen Werkzeugbaus eine große Bedrohung dar: Auf der einen Seite können deutsche Unternehmen bei der Kundenforderung, mit der chinesischen Preispolitik konkurrieren zu können, nicht mithalten. Die Erwartungen als Kunde hinsichtlich Qualität und Lebensdauer von in China gefertigten Werkzeugen liegen auf der anderen Seite jedoch noch immer oft unter denen, die man gegenüber deutschen Unternehmen hat. Die Kunden des deutschen Werkzeugbaus messen demnach mit zweierlei Maß: Für die Käufer chinesischer Industriegüter sind häufige Konsequenzen aufwendige Nacharbeit an den produzierten Teilen, wartungsan-

fällige Werkzeuge sowie unerwartete Stillstandszeiten der Produktionsanlagen. Doch diese und andere Folgen werden oft in Kauf genommen. Zudem investiert ein Großteil der chinesischen Werkzeugbauer nicht in innovative Fertigungstechnologien. Die eigenen technologischen Möglichkeiten in der Werkzeugfertigung werden dadurch beschränkt.

Mit Dienstleistungen mehr Marge

Deutsche Unternehmen müssen daher auf innovative Ideen und technologische Spitzenlösungen in Werkzeugkonzept und Werkzeugfertigung setzen. Technologische Vorteile überlegener Werkzeuge gepaart mit einer erhöhten Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit des

Gesamtsystems Maschine – Werkzeug kann zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Deutsche Werkzeugbauer müssen sich also die Frage stellen, auf welche Art und Weise sie ihre Produkte am besten anbieten.

In diesem Zusammenhang bietet die Erweiterung des Leistungsangebots um kundenindividuelle Dienstleistungen eine im Werkzeugbau neue Möglichkeit zur Differenzierung: Bezogen auf die Bruttowertschöpfung der Bundesrepublik Deutschland entfallen heutzutage nur rund 30 Prozent auf das produzierende Gewerbe, hingegen etwa 70 Prozent auf Dienstleistungen. Auch für den Werkzeugbau gilt es daher, die hohen Renditen des Dienstleistungsgeschäfts zu erreichen.

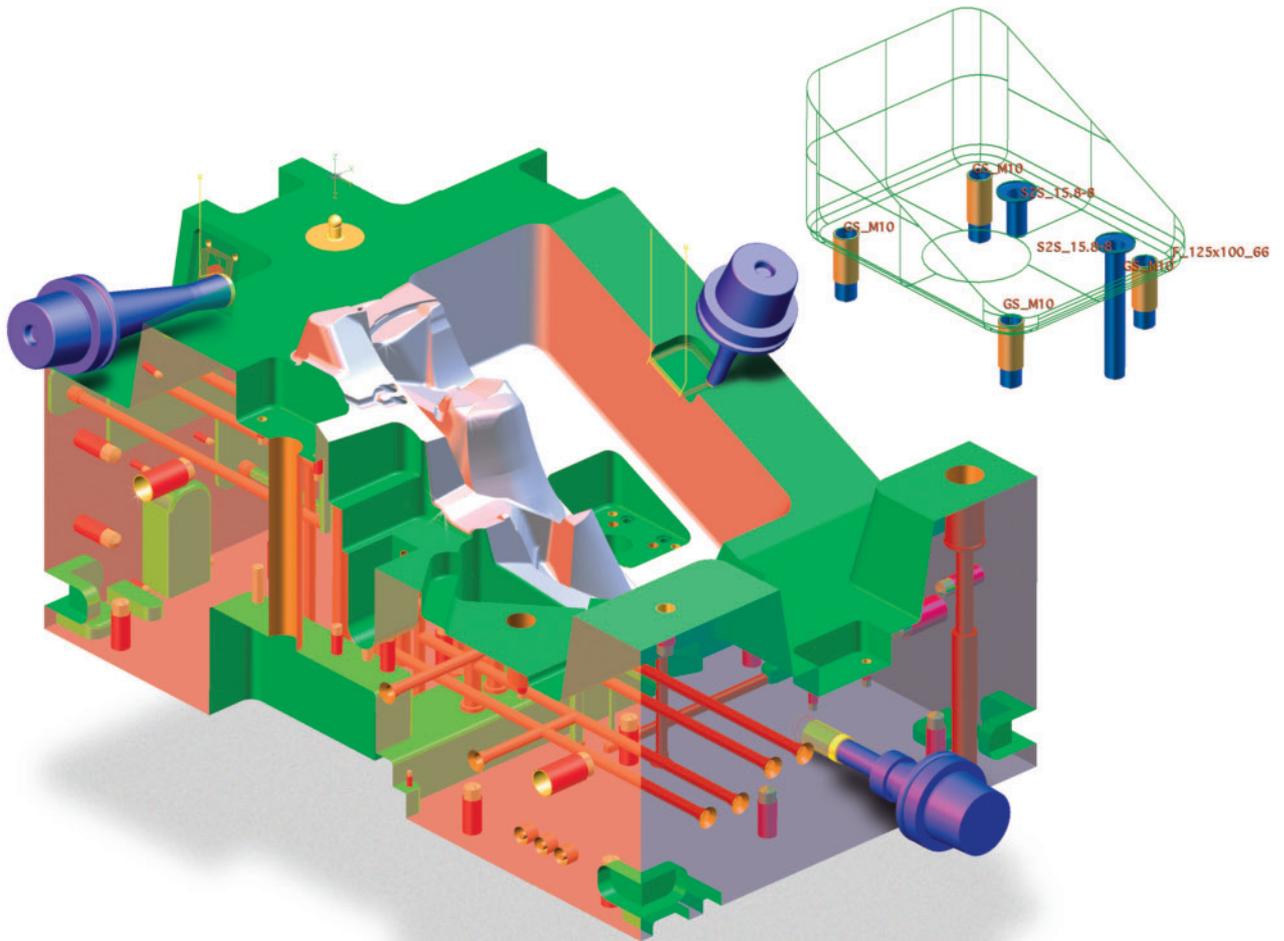
Im Gegensatz zum eigentlichen Endprodukt eines Werkzeugbaus sind Dienstleistungen »alle diejenigen Leistungen, welche man verkaufen kann, die aber einem gleichzeitig nicht auf den Fuß fallen können«. Sie sind heterogen, immateriell, nicht lagerbar und erfordern die Integration des Kunden in besonderem Maße – wobei lediglich die letzte Eigenschaft auch auf das physische Produkt, nämlich das Werkzeug, zutrifft. Zu einer effizienten Erbringung von Kundendienstleistungen bedarf es jedoch einiger Merkmale, welche bei Best-Prac- ▶

7. Kolloquium »Werkzeugbau mit Zukunft«

Das Werkzeugmaschinenlabor (WZL) der RWTH Aachen (www.wzl.rwth-aachen.de) präsentiert aktuelle Forschungsergebnisse und Denkanstöße zum Themenfeld »Service im Werkzeugbau« auf dem 7. Internationalen Kolloquium »Werkzeugbau mit Zukunft«. Ausrichter des Kolloquiums am 4. Dezember in Wiesbaden ist der aachener werkzeug- und formenbau (awf), ein gemeinsames Geschäftsfeld des WZL der RWTH Aachen und des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie (IPT). Zur Veranstaltung präsentiert der awf die Gewinner des Wettbewerbs »Excellence in Production« zum »Werkzeugbau des Jahres 2007«.

INFO www.werkzeugbau-aachen.de

Automatisch, schnell und sicher: Tebis 2,5D-Bearbeitung im Formenbau.



Mit Tebis CAD/CAM-Software automatisieren Sie Ihre 2,5D-Bearbeitung, z.B. für Kühlbohrungen, Anschraubgewinde und Schieberbahnen. Die Vorteile zeigen sich bereits in der Konstruktion, denn Tebis wertet eingelese CAD-Geometrie aus, erkennt zielsicher alle Fertigungsobjekte und reduziert so den Zeichnungsaufwand. In der NC-Programmierung fließen die Informationen aus den Fertigungsobjekten automatisch in die NC-Programme. Fehler durch manuelle Werteübertragung sind dadurch ausgeschlossen. Mit den Tebis Automill® NC-Schablonen stützt sich der Anwender zudem auf erprobte Bearbeitungsabläufe und erzeugt mit wenigen Mausklicks optimierte NC-Programme. Und in der maschinellen Fertigung laufen Ihre Maschinen länger, weil die Steuerungen nicht mehr zum Programmieren benutzt werden. Ob im Werkzeug-, Formen oder Maschinenbau – mit Tebis bringen Sie Ihre 2,5D-Bearbeitung auf den neuesten Stand. **Mehr Informationen unter www.tebis.de**

TEBIS AUF DER EUROMOLD
05. - 08.12.2007, Frankfurt
Halle 8, Stand L112/K125

tebis

DIE CAD/CAM-EXPERTEN.

tice-Unternehmen dienstleistungsorientierter Investitionsgüterhersteller beobachtet werden können:

- Dienstleistungs- und absolute Kundenorientierung sind tief in der Unternehmenskultur verwurzelt.
- Die Grundlage dafür sind Mitarbeiter, die diese Einstellung mitbringen und bereit sind, sich voll und ganz für den Kunden einzubringen.
- Ein strenger Selektionsprozess für Servicemitarbeiter ist eingerichtet worden; nur wer beweist, dass er von Natur aus freundlich ist und selbstständig erkennt, wie er dem Kunden helfen kann, wird dauerhaft beim Unternehmen bleiben.
- Mitarbeiter, welche in die Dienstleistungserbringung involviert sind, werden regelmäßig geschult. Produktschulungen sind dabei genauso wichtig wie Gesprächstechniken und Verhaltenstrainings.
- Dienstleistungsorientierte Unternehmen messen, wie zufrieden Kunden und Mitarbeiter sind. Sie belohnen ihre besonders kundenfreundlichen Mitarbeiter und zahlen ihnen meist überdurchschnittliche Gehälter.

Organisation verändern

Voraussetzung für eine solche Dienstleistungsorientierung ist, dass sich die Infrastruktur auf die organisatorische Ausrichtung des Unternehmens stützt. Operativ müssen die Prozesse auf ein

» **Die Globalisierung erfordert durch die Expansion in neue Märkte auch ein international ausgerichtetes Dienstleistungsmanagement, was im Gegensatz zur reinen Werkzeugherstellung eine größere Kundennähe und -integration in die Kundenprozesse bedingt.** «

unternehmensweit agierendes Dienstleistungsmanagement ausgerichtet werden. Unikate und Kleinstserien fertigende Werkzeugbauer stehen jedoch hier kapazitativ vor großen Problemen: Im Dienstleistungssektor treffen Welten aufeinander. Während früher oft Dienstleistungen im Preis inbegriffen waren, entwickeln sie sich heute zu einem eigenen Geschäftsfeld – was in diesem Maße von einer KMU-geprägten Branche kaum zu bewerkstel-

ligen ist. Die Globalisierung erfordert durch die Expansion in neue Märkte auch ein international ausgerichtetes Dienstleistungsmanagement, was im Gegensatz zur reinen Werkzeugherstellung eine größere Kundennähe und

-integration in die Kundenprozesse bedingt. Dies fordern auch bestehende Kunden, welche Produktionsstätten (zumeist ostwärts) verlagern und dadurch eine Art Werkzeugtourismus betreiben.

Der deutsche Werkzeugbau muss daher zunehmend vernetzt agieren können, wobei sich die Vernetzung auf die organisatorische, die strukturelle und die operative Ebene beziehen muss.

Bewusstsein beim Kunden wecken

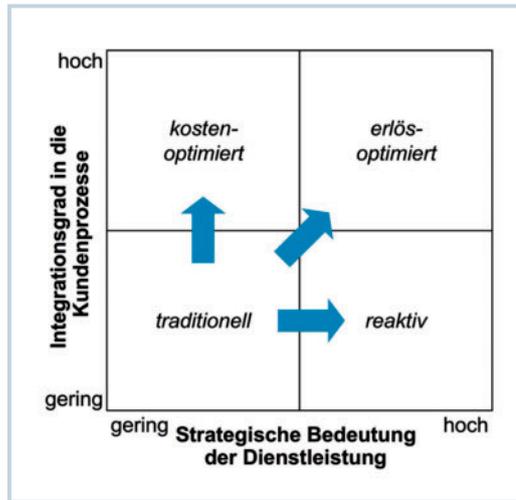
Wie also kann der deutsche Werkzeug- und Formenbau von den Renditen im tertiären Sektor im Rahmen seiner Möglichkeiten profitieren?

DAS PORTAL



Dienstleistung und Service allein sind nicht die Zauberworte, mit denen strategische Wettbewerbsvorteile in dieser Branche erreicht werden können. Ungeachtet der Tatsache, dass das Dienstleistungsgeschäft im Werkzeugbau heute eher eine »selbstverständlich erbrachte Zusatzleistung zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse« darstellt, muss beim Kunden zunächst ein Bewusstsein für die durch den Werkzeuglieferanten erbrachten Dienstleistungen geschaffen werden. Danach gilt es abzuwägen, mit welchen Zusatz- beziehungsweise Dienstleistungen dem Kunden ein Mehrwert geschaffen werden kann.

Vor dem Hintergrund, dass im Werkzeugbau die meisten bisher erbrachten Dienstleistungen ohne das Werkzeug an sich gar nicht zu erbringen wären, müssen Unternehmen der Branche individuell konfigurierte Dienstleistungsangebote intelligent an das physische Produkt koppeln. Dem Kunden



Gute Chancen: Werkzeugbauer befinden sich prinzipiell in einer optimalen Ausgangssituation, um Dienstleistungen entlang der Wertkette und des Lebenszyklus des Werkzeugs zu erbringen. Dies gilt es zu nutzen.

werden diese Bündel beziehungsweise Hybride als sogenannte Produkt-Service-Systeme angeboten, die ihm eine erhöhte Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit der Produktionsmaschine garantieren sollen.

Werkzeugbauer kennen das von ihnen gebaute Werkzeug im Detail, über die Phasen der Werkzeugherstellung ist

ein kontinuierlicher Wissenszuwachs zu beobachten. Daher befinden sie sich in einer optimalen Ausgangssituation, um Dienstleistungen entlang der Wertkette und des Lebenszyklus des Werkzeugs zu erbringen. Dabei kann das Leistungsportfolio von der Finanzierung über Wartung/Instandhaltung bis zur Versorgung mit Ersatz- und Austauschteilen und gar der Übernahme von Produktionsverantwortung reichen. Den Umfang dieser Aktivitäten festzustellen und zu nutzen bedarf allerdings einer neuen Denkweise über Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell und hängt maßgeblich von der Integration in die Prozesse des Kunden ab (siehe Grafik). Dann können Dienstleistungen nicht mehr als notwendiges Übel, sondern, bezogen auf ein artikeloptimiertes Werkzeug und eine erhöhte Verfügbarkeit des Maschine-Werkzeug-Systems, vielmehr als Verkaufsargument gegenüber dem Kunden angesehen werden. Sie führen somit zu einer Win-win-Situation für Kunden und Werkzeugbau. ■ FW100744

GÜNTHER SCHUH und FABIAN GAUS

ZUM ERFOLG

Besuchen Sie uns auf der EuroMold in Frankfurt/Main
5.-8. Dez. 2007
Halle 8
Stand K 110

Die Portalfräsmaschinen von Zimmermann helfen Unternehmen dabei, neue Wege zu gehen und sich ohne Beschränkung an die Umsetzung ihrer Visionen zu machen. Riesige Arbeitsräume, enorme Dynamik und Zerspanleistung und höchste Oberflächenqualität zeichnen unsere Maschinen aus. Mit unserem Produktprogramm haben wir vor allem ein Ziel: Die unbedingte Wirtschaftlichkeit jeder Lösung für unsere Kunden.



Zimmermann

F. Zimmermann GmbH
Goethestraße 23 - 27, D-73770 Denkendorf
Tel. +49 (7 11) 93 49 35-0, www.f-zimmermann.com