

# News to use



## Den Werkzeugbau auslagern? Eine Fallstudie

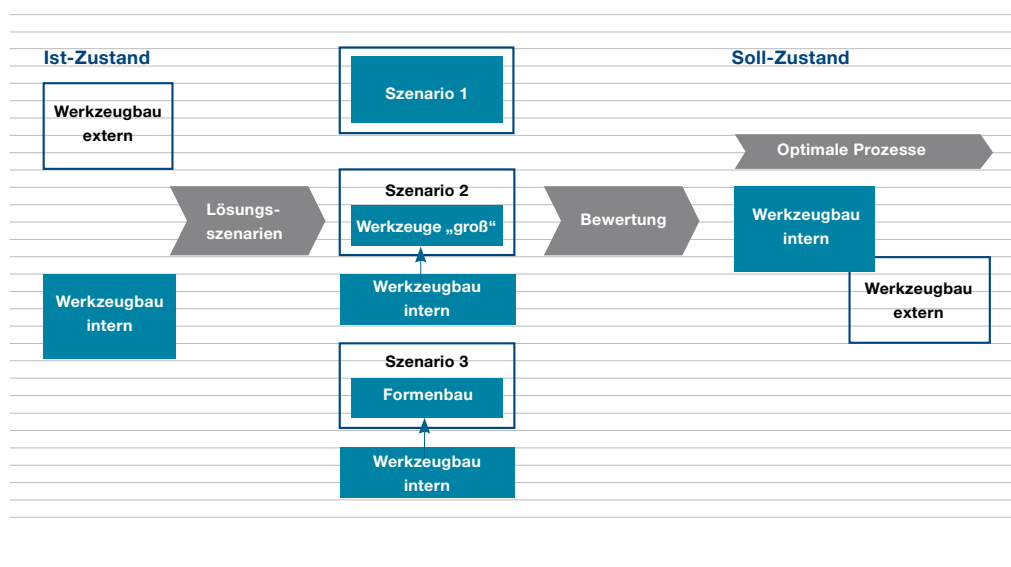
Seit einigen Jahren sind Produktionsbetriebe bestrebt, sich auf ihre **wertschöpfenden Kernkompetenzen** zu konzentrieren und ganze Betriebsbereiche auszulagern. In Unternehmen mit **Serienfertigung** gehört der Werkzeugbau zu den ersten Streichkandidaten. Nicht immer jedoch ist die erste Idee auch die beste. Das beweist die Fallstudie, die wir Ihnen hier kurz vorstellen wollen. Das Unternehmen, mit über 3.000 Mitarbeitern an der oberen Grenze des Mittelstandes angesiedelt, fertigt in Großserie Komponenten für die Automobil-

und die Elektroindustrie. Der firmeneigene Werkzeugbau kam nicht nur aufgrund des **permanenten Kostendrucks** in die Diskussion. Aus der Tradition heraus verfügt das Unternehmen über eine externe Firma für Werkzeug- und Formenbau. Was liegt also näher, als hier **Synergien zu nutzen** und **den Werkzeugbau komplett auszulagern**? Die Frage lautete zunächst eher, „wie“ die Auslagerung zu vollziehen sei und nicht, „ob“ eine Auslagerung überhaupt in Frage kommt.



**Harald Balzer**  
Vorstand  
CONCEPT AG

## Werkzeug- und Formenbau: Lösungsszenarien

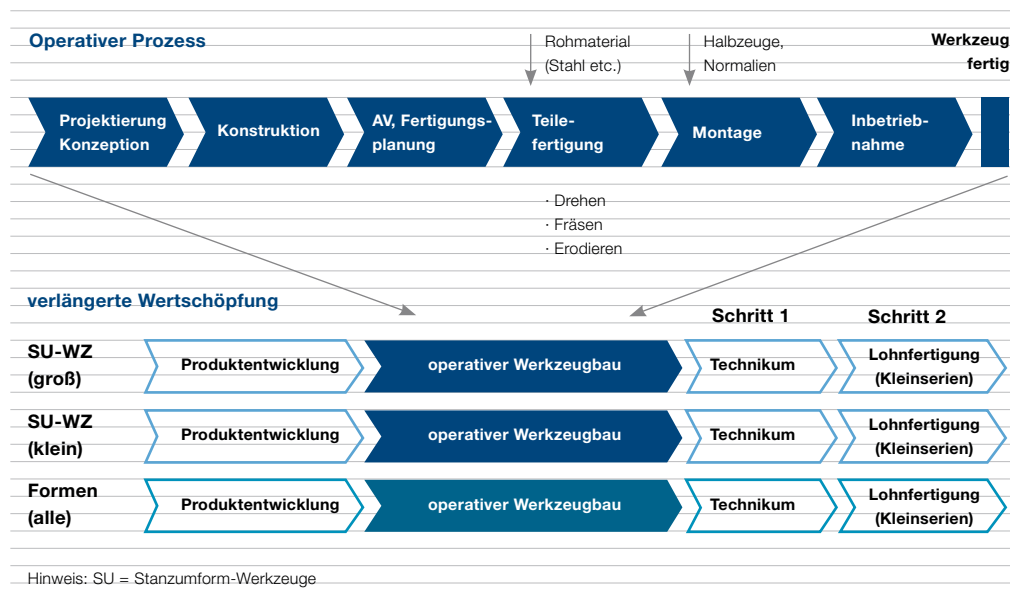


## Werkzeugbau ist nicht gleich Werkzeugbau: Szenarien und Kompetenzen

Bereits die Ist-Analyse zeigte, dass sich die „Produkte“ des internen und externen Werkzeugbaus doch stark voneinander unterschieden. Naheliegende **Rationalisierungspotenziale**, beispielsweise durch Einsparung von Doppelarbeit, gab es also kaum. Der zweite Blick galt den **Prozessen und den Kompetenzen**. Der Werkzeugbau ist Teil der Wertschöpfungskette und hat damit **Schnittstellen zu den vor- und nachgelagerten Prozessen**. Hier lautete die entscheidende Frage: Welcher Nutzen oder Schaden entsteht durch eine Auslagerung? Zu beantworten war diese Frage nicht rein monetär, sondern mithilfe **qualitativer**

**Szenarien** nach dem Muster „Wer kann was am besten?“ Im hier beschriebenen Fall gab es unterschiedliche Möglichkeiten: komplette Verlagerung, teilweise Ausgliederung, teilweise Eingliederung und keine Verlagerung. Die Entscheidung fiel eindeutig auf **das Szenario „keine Verlagerung“**. Ausschlaggebend waren die jeweils vorhandenen Spezialkenntnisse, die im operativen Betrieb für **stabile, robuste Prozesse** sorgen. Dieser Vorteil sollte nicht zugunsten aufwändiger Umstellungen aufgegeben werden, zumal sich durch eine **Bündelung der Beschaffung** erhebliche Rationalisierungspotenziale ergeben.

## Die Prozesskette: Werkzeugbau als Bindeglied



## Das Ergebnis: Wettbewerbsvorteil Werkzeugbau

Nicht zum ersten Mal berichten wir in **Newstouse** davon, dass Auslagerung nicht immer „der Weisheit letzter Schluss“ ist. Im Falle des Werkzeugbaus sprechen vor allem die Randbedingungen einer **schlanken und gleichzeitig robusten Produktion** dafür, diese Kompetenz im Unternehmen zu halten. Schnelle Rückkop-

lungen und kurze Wege zahlen sich spätestens bei **Serienanläufen** oder kurzzyklischer **Instandhaltung** aus. Letztlich ist „Make or buy“ immer eine Antwort auf die Frage: „Wie wettbewerbsfähig soll meine Produktion sein?“ Und das ist eine Frage der Strategie.

**Ansprechpartner:**  
CONCEPT AG  
Dr.-Ing. Jochen Bahnmüller

Zettachring 6  
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0  
jochen.bahnmueller@concept.ag  
www.concept.ag

**Next Newstouse:**  
Ausgabe 10  
März 2006  
Thema:  
Logistik Audit bei Lieferanten

Titelfoto:  
photocase.com ©derthomasonline.de