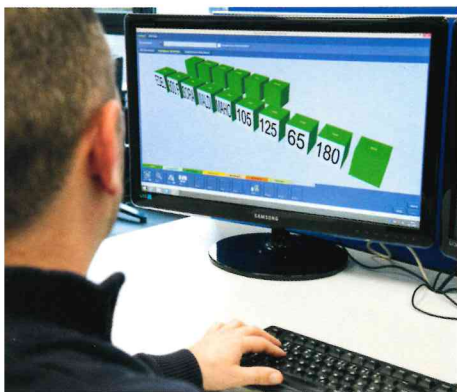


# Toolmanagement einfach mal machen

GÖTZ MARCZINSKI

Erfolgreich durchgeführt winken durch Toolmanagement beeindruckende Effizienzpotenziale. Bezogen auf die Werkzeugkosten liegt man mit der Formel 30-20-10 zur Abschätzung von Einspareffekten sehr gut.



Nur noch rüsten, was gebraucht wird, heißt das attraktive Ziel.



Als Projektleiter braucht man Verbündete im Unternehmen.



Beispiel eines neuen Rüstplatzes: Die Organisation muss sich ändern.

Realistisch ist demnach eine Reduzierung des Werkzeugbestands um 30 Prozent, die Reduzierung der Werkzeugvielfalt um 20 und die Reduzierung der Werkzeugkosten um zehn Prozent. Im Kern ist Toolmanagement „nur“ ein systematischer Ansatz zur Durchführung von Werkzeugwechseln. Dazu müssen Werkzeuge entsprechend den Bearbeitungsaufgaben ausgelegt, beschafft, montiert und an die Maschinen gebraucht werden. Klingt einfach. Warum macht es dann nicht jeder? Was ist schwierig am Toolmanagement?

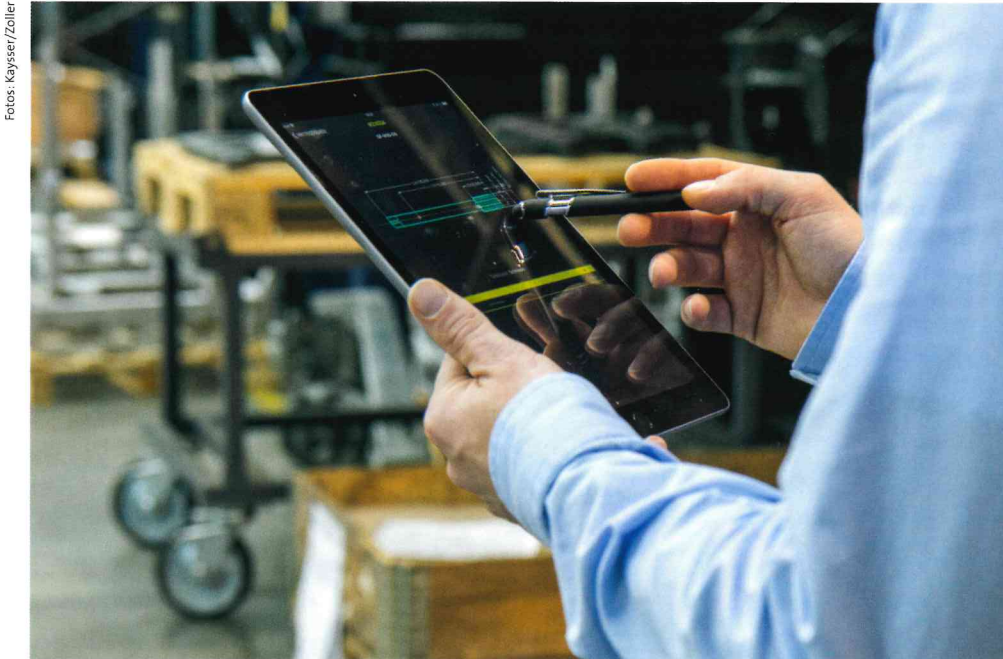
CIM Aachen hat die Projektleiter von 16 Toolmanagementprojekten befragt. Die Projekte haben zwischen 15 Monaten und 2 Jahren gedauert. Herausfordernd ist demnach bereits der Einstieg in die Projektarbeit. Die Scheu vor der Dimension der Aufgabe macht es schwer, Verbündete im eigenen Betrieb zu finden. Was kommt an Aufwand auf den Projektverantwortlichen zu? Welches Fachwissen wird benötigt? Und vor allem: Wird er die benötigte Unterstützung im Unternehmen erhalten?

Auf der Suche nach Mitstreitern wird häufig die Illusion „Machen wir doch schon“ angetroffen. Anstatt einfach anzufangen, wird diskutiert was denn nun neu wäre an dem Toolmanagement. Das andere Extrem ist der Irrglaube, dass eindeutige Prozessdefinitionen, die für das erfolgreiche Toolmanagement nötig sind, die Flexibilität auf der Werkstattebene einschränken würden.

Die Sprunghaftigkeit von Kollegen und Führung zieht Projektleitern manchmal den Teppich unter den Füßen weg. Weil kurzfristig nur der Projektaufwand sichtbar ist, verliert die Führung zu früh die Geduld. Dabei werden zwei Problemkreise sichtbar. Weil man die kurzfristig erreichbaren Ziele überschätzt, die langfristig zu erreichenden Verbesserungen gleichzeitig unterschätzt, gibt es häufig zu geringe Ressourcen und unrealistische Zeitpläne. Zeitdruck bei mangelnder Personalausstattung führen zu Pfusch und Frustration. Der zweite Problemkreis bezieht sich auf die meistens zu schwache Projektorganisation. Selten ist der Projektleiter als Schwergewicht mit klaren, einklagbaren

Regeln ausgestattet. In der Praxis muss er um Unterstützung bitten und ist im Zweifel zweite Priorität. Insgesamt führen diese Punkte dazu, dass zu früh von System anstatt von Systematik gesprochen wird.

Bei einem Beispiel war die Initialzündung zum Toolmanagement aus einem akuten Problem entstanden. Maschinenstillstände wegen fehlender Werkzeuge häuften sich. Die Fertigungsleitung entschied: Wir brauchen Toolmanagement. Bereits während der Aufplanung des Projekts wurden die akuten Probleme gelöst, so dass etwas Druck aus dem Kessel entwichen war. Dementsprechend verschoben sich die Prioritäten. Statt eines richtigen Projekts wurde ein Werksstudent engagiert, der sich der Aufgaben annehmen sollte. Hochmotiviert lief er los, und zwar in Richtung System. Denn von den Systemanbietern bekam er Antworten, von den internen Fachabteilungen eher weniger. Die erste Ergebnispräsentation drehte sich also bereits um konkrete Systeme. Die Fachdiskussion dreht sich um die Frage, was geht und was nicht. Ein strukturierter



Fotos: Kaysaer/Zoller



Jeder greift auf die gleichen Daten zurück.

Künftig herrscht jederzeit Transparenz über die Werkzeuge.

Anforderungskatalog fehlte. Wer ein solches Projekt laufen lässt, hat am Ende ein Toolmanagementsystem, aber höchstwahrscheinlich keinerlei Effizienzpotenziale erreicht.

### Wie geht man denn jetzt vor?

Toolmanagement als Veränderungsprozess aufzusetzen, lautet eine zentrale Empfehlung. Denn die Herausforderungen bei der erfolgreichen Einführung eines Toolmanagementsystems liegen vielfach im zwischenmenschlichen Bereich. Ein gewisser Leidensdruck muss vorhanden sein. Es muss die Vision eines erstrebenswerten Ziels geben und das Wissen über die ersten Schritte muss vorhanden sein, lässt sich zusammenfassen. In diesem Rahmen kann man dann planvoll in kleinen Schritten vorgehen.

Statt umfangreicher Analysen empfiehlt sich eine kurze Phase des Vordenkens. In die Phase gehören die Formulierung des Zielbildes und die Vorgabe strategischer Leitlinien. In einem Projekt war beispiels-

weise vorgegeben, Fertigung und Technologiesegmente zu unterteilen. Es soll eine zentrale Werkzeugausgabe geben und die Beschaffung weiterhin über SAP erfolgen. Die Integration des CAM-Systems war über eine DIN-4000-Schnittstelle geplant. Ein grober Ablauf des zukünftigen Toolmanagements kann so mit einem dreitägigen Workshop erreicht werden. Der Vorteil: Es kann im Rahmen der vorgegebenen Leitlinien direkt mit Sofortmaßnahmen und mit dem Aufbau einer Werkzeugdatenbank begonnen werden. Die Detailspezifikation und die Softwareauswahl können parallel dazu erfolgen. Die nächste Etappe ist das Einrichten eines Musterarbeitsplatzes. So bekommt man die Kollegen schnell in die praktische Arbeit und gewinnt möglicherweise noch Input für das Pflichtenheft.

Sichtbare Veränderungen motivieren zur aktiven Mitarbeit. Motivierend ist, wenn zunächst für ein Segment oder eine Gruppe eine 100-Prozent-Lösung angestrebt wird. Statt in der Breite auszurollen wird eng fokussiert eine Gruppe komplett

ausgestattet. Um Doppelarbeiten zu vermeiden braucht man einen Projektleiter mit Überblick, damit keine lokalen Optima entstehen. Die notwendigen, aber nicht so attraktiven Tätigkeiten zur Toolmanagement-Einführung wie die Werkzeu-gerfassung werden einerseits in überschaubare Häppchen geteilt und andererseits in sichtbare Veränderungen eingebettet. ●

*Dr. Ing. Götz Marczinski  
Geschäftsführer  
CIMSOURCE GmbH*