

Ersatzteillogistik als Geschäftsfeld entdecken

Ob in Eigenregie oder mit Partnern: Ein leistungsfähiger After-Sales-Service bringt Rendite und stärkt die Kundenbindung

Von Daniel Kieffer
und Dr. Hartmut Zadek

Der After-Sales-Service ist nicht nur auf Grund der erzielbaren Rendite verlockend: Ein Kunde, der vom Service begeistert ist, wird sich auch bei einem späteren Neukauf für dasselbe Unternehmen entscheiden. Für Produktionsunternehmen wird dabei das Ersatzteilgeschäft zu einer der wichtigsten Herausforderungen im After-Sales-Market. Immer mehr Hersteller sind gefordert, eine globale Ersatzteilversorgung mit hoher Sicherheit und kurzen Auslieferzeiten zu realisieren. Doch vor dem wirtschaftlichen Erfolg stehen erst einmal die Strategie und das Konzept.

Das After-Sales-Geschäft macht bei vielen deutschen Unternehmen 20 Prozent des Umsatzes aus. Bei Serviceführern sind es bis zu 40 Prozent. Die globale Bedeutung im Ersatzteilgeschäft hat sich erst in den vergangenen zehn Jahren verstärkt entwickelt. Während Hersteller Anfang der 90er Jahre noch überwiegend regional beziehungsweise national fokussiert waren, müssen sie heute weltweit agieren.

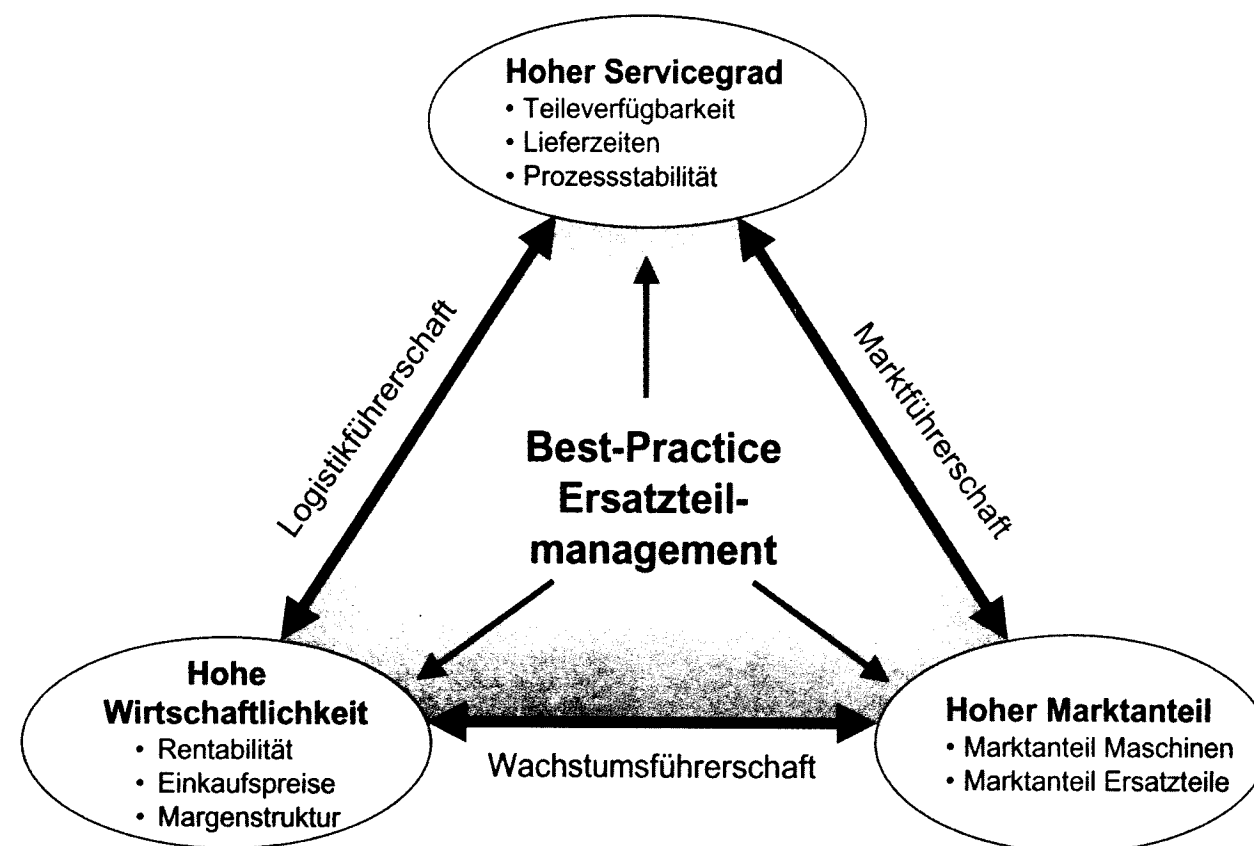
Der Stellenwert des Ersatzteilwesens resultiert heute hingegen weniger aus den erlösbaren Umsätzen, sondern eher aus den produkt- und kundengeprägten Anforderungen. Heute stehen nicht mehr nur die Produktqualität und Leistungseigenschaften im Vordergrund, sondern verstärkt der begleitende Service.

Das Ersatzteilgeschäft sollte einen Gewinn erwirtschaften. Die Dienstleistungen, die dabei angeboten werden können, sind dazu prädestiniert. Ein gut funktionierendes Ersatzteilmanagement fördert darüber hinaus den Maschinenabsatz und sorgt dafür, dass eine hohe Original-Ersatzteilquote erreicht wird.

Für das Ersatzteilmanagement ergibt sich ein Dreieck mit den drei Dimensionen Servicegrad, Wirtschaftlichkeit und Marktanteil (siehe Abbildung). Nur das gleichzeitige Verfolgen aller drei Dimensionen führt zu einem nachhaltigen Erfolg und Best-Practice.

Im globalen Ersatzteilmanagement sind verschiedene Anforderungen abzudecken. Welche Teile sollten mit welcher Performance wo verfügbar sein? Die Disposition der Ersatzteile ist eine schwierige Aufgabe, die mit klassischen IT-Systemen nur schlecht abzubilden ist. Der Einsatz einer dynamischen Disposition hingegen bildet den realen Verbrauch deutlich genauer ab. Dies verhindert, dass zu viele Ersatzteile gelagert werden, die im Laufe der Zeit nicht mehr in neuen Maschinen verwendbar sind, und letzten Endes verschrottet werden müssen.

Für die Kundenzufriedenheit sind Verfügbarkeit und Lieferzeit der Ersatzteile zwei wesentliche Service-



kennzahlen. Logistikführer wie beispielsweise Deckel Maho Pfronten aus dem Gildemeister-Konzern schaffen es, einen Tag nach Auftragsingang über 90 Prozent der angeforderten Ersatzteile zu versenden.

Für eine kurze Lieferzeit sind aber nicht nur das Ersatzteillager mit guter Disposition oder die kurze Auslieferzeit des eingesetzten Logistikdienstleisters wichtig: Vieles hängt von der Teileidentifikation vor Ort und dem Order Management des Herstellers ab. Die Identifikation kann durch die Erfassung der Teile im ERP-System und einen weltweiten Zugriff auf das System erleichtert werden. Das Ordermanagement erfordert neben dem IT-System vor allem eine trainierte und eingespielte Mannschaft. Diese kann nur entstehen, wenn über mehrere Jahre das erforderliche Know-how aufgebaut und angewendet wird. Dabei ist die Stärkung der im Ersatzteilwesen beschäftigten Mitarbeiter durch eine eigene organisatorische Einheit zu empfehlen.

In diesem Aspekt liegt auch häufig ein Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu Wettbewerbern begründet, da die Teamleistung mit langjährigem Know-how(-Vorsprung) nur schwer zu imitieren ist.

Die zunehmende Globalisierung der Märkte führt zu einer weltweiten Distribution der Produkte. Hersteller sind gezwungen, Vertrieb und Service weltweit auszurichten. Das führt auch

zu erhöhten Anforderungen an das Ersatzteilmanagement.

Für die globale Leistung ist das Versorgungskonzept über Lagerstandorte wichtig: Wie viele Standorte sind vorzusehen und wo? Pauschal kann dies nur schwer beantwortet werden. Vielmehr muss auf Basis der bisherigen Liefermengen der Bedarf in den einzelnen Märkten genau analysiert werden. Gleiches gilt für die Logistikkosten.

Problem bei vielen Unternehmen ist jedoch, dass sie ihre wirklichen Logistikkosten – auf Prozesskostenbasis – nicht kennen. Hier lohnt sich oftmals die Einbindung von Logistikspezialisten, die auf Basis der weltweiten Lieferdaten mit geeigneten Software-Tools die Kostenstruktur ermitteln. Für die Ableitung eines optimalen Versorgungskonzeptes sind verschiedene Alternativen bestehend aus Zentral- und Regionallagern auf Basis der Logistikkosten und Lieferzeiten zu vergleichen.

Ein weitere Herausforderung besteht in der Beherrschung des wachsenden Ersatzteilspektrums, das durch die Verkürzung der Produktlebenszyklen von Maschinen sowie die höhere Variantenvielfalt verursacht wird. Hinzu kommen gesetzliche und vertragliche Verpflichtungen mit abzudeckenden Versorgungszeiträumen und Servicegarantien.

Die Kunden fordern eine hohe Teileverfügbarkeit, um Produktionsaus-

fall und Stillstandskosten zu vermeiden. Mangels geregelter Ersatzteilstrategien und Logistikkonzepte wird das immer noch in vielen Fällen über umfangreiche Lagerbestände erreicht. Angesichts der explodierenden Teilevielfalt ist dieses Vorgehen aber keine zukunftsweisende Strategie. Stattdessen müssen die Teile über Produktgenerationen hinweg standardisiert werden, um die Teilevielfalt zu begrenzen und die Einsatzdauer zu steigern.

Um den vielfältigen Aufgaben und dieser Komplexität gerecht zu werden, ist ein unternehmensspezifisches Ersatzteilmanagement gefordert. Für eine fundierte Ausarbeitung eines entsprechenden Logistikkonzeptes sind folgende Schritte erforderlich:

- Definition der Ziele für das unternehmensspezifische Ersatzteilmanagement
- Analyse von Strukturen und Prozessen
- Erhebung und Prognose des Ersatzteilmengengerüsts



Daniel Kieffer ist Partner der Visality Consulting GmbH, Berlin.



Dr. Hartmut Zadek ist Partner der Visality Consulting GmbH, Berlin.

Grafik/Fotos: Visality

- Ermittlung der Kundenanforderungen und Ersatzteilsegmentierung
- Entwicklung mehrerer Alternativen zur globalen Ersatzteilversorgung
- Alternativenbewertung und -auswahl
- Prozessgestaltung und IT-Anforderungen.

Nicht selten ändert sich mit einer neuen Ersatzteillogistik auch die Organisationsstruktur im Unternehmen. Historisch bedingt ist heute oftmals noch der Einkauf von der Logistik getrennt. Letztere ist mehr mit dem Vertrieb verzahnt. Moderne Ersatzteilsysteme integrieren den Einkauf zunehmend in den Bereich der Logistik und stellen den globalen Vertrieb mehr dezentral auf, um vor Ort zu agieren.

Wie lautet das Fazit? Die Vielschichtigkeit des Themenfeldes Ersatzteilmanagement verdeutlicht, dass am Anfang einer Optimierung erst die Strategiefindung und Konzepterarbeitung steht, bevor einzelne operative Maßnahmen eingeleitet werden.

Der Mittelstand ist dabei häufig überfordert – täglich ruft das operative Geschäft. Es bleibt zu wenig Zeit, auch das Servicegeschäft als lukratives Geschäftsfeld zu gestalten. Denn auch hier sind Innovationen und weiterführende Serviceleistungen gefordert, um für den Kunden attraktiv zu bleiben und hohe Margen erzielen zu können.

Großunternehmen sind oftmals in der Lage, global verteilte Standorte selbst aufzubauen. Mittelständische Unternehmen müssen in der Regel aus Kostengründen nach Alternativen suchen. Hier bieten sich Kooperationen mit Unternehmen in Schlüsselländern an – Ziel: ein weltweites Netzwerk aufzubauen. Einerseits können Hersteller mit ähnlich gelagerten Zielen und hohen Service-Center und Ersatzteillager zu geteilten Kosten gemeinsam vor Ort betreiben. Andererseits können etablierte Logistikdienstleister mit entsprechendem Servicenetzwerk eingebunden werden, um die globalen Anforderungen abzudecken. Für diese sehr länderspezifischen Fragen lohnt es sich, Experten hinzuzuziehen. Ist der Ersatzteilbedarf in ausländischen Regionen wie Amerika oder Asien noch nicht so umfangreich, kann die Versorgung auch aus dem Zentrallager in Europa erfolgen und ein Dienstleister vor Ort eingesetzt werden.

(kl/DVZ 21.10.2003)