

Vorwort



Matthias Mahnel

Geschäftsführer
IMPULS Management Consulting



Dr. Petra Seebauer

Chefredakteurin
LOGISTIK HEUTE

Die globale Ersatzteilversorgung gewinnt für die Hersteller von Investitionsgütern zunehmend an Bedeutung. Der Umsatzanteil des After-Sales-Service am Gesamtumsatz der Hersteller steigt nach der Einschätzung von *IMPULS* in den kommenden Jahren von heute 27% auf 35% mit einem Ersatzteilanteil von ca. 60%. Um die Wachstumspotenziale zukünftig optimal ausschöpfen zu können, stellen sich den Unternehmen der Investitionsgüterindustrie neue Herausforderungen. Es gilt sich im globalen Markt gegenüber zahlreichen Wettbewerbern nachhaltig zu differenzieren, die steigenden Kundenbedürfnisse im Sinne einer dauerhaften Kundenbindung zu erfüllen und schließlich die Umsatz- und Ertragspotenziale des Ersatzteilgeschäftes konsequent auszuschöpfen.

Im Ersatzteilgeschäft kommt es dabei vor allem auf die Geschwindigkeit der Versorgung entlang der gesamten Prozesskette an. Die Kunden in Europa, Amerika und Asien erwarten höchste Ersatzteilverfügbarkeiten, kürzeste Reaktions- und Lieferzeiten sowie eine maximale Qualität der Ersatzteile. Demgegenüber stehen die Zunahme von Nachbauteilen und international operierender Ersatzteilpiraten. Es wird also immer schwieriger, die richtigen Ersatzteile zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und zu minimalen Kosten bereitzustellen.

Ausgehend von der Beschreibung der globalen Trends in der internationalen Ersatzteillogistik zeigt die Studie die von *IMPULS* und *LOGISTIK HEUTE* erhobenen Ergebnisse der Befragung von 122 Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektrotechnik sowie der Informations- und Telekommunikationsbranche zu den Herausforderungen und wesentlichen Handlungsbedarfen im Global Spare Parts Management 2010. Die fünf Best-Practice-Unternehmen der Befragung (Heidelberger Druck, Siemens Medical, Océ Printing, TRUMPF und Xerox) machen daran anschließend deutlich, wie sich die Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten und wie sie die Herausforderungen lösen. Ein praxisorientierter Leitfaden gibt abschließend Aufschluss darüber, wie man eine internationale Ersatzteillogistik mit best in class Charakter aufbaut.

Unser besonderer Dank gilt allen Unternehmen, die mit ihrem Beitrag zum Erfolg der Studie beigetragen haben sowie dem *IMPULS* Projektteam um Tim Weiskat, das die Verantwortung für die Erstellung der Studie hatte.

Die Studie „Global Spare Parts Management 2010“ gliedert sich in (1 von 2):

1. Einleitung	
1.1 Zielgruppe und Zielsetzung.....	4
1.2 Definition Ersatzteillogistik.....	7
1.3 Themenschwerpunkte.....	8
1.4 Besonderheiten des Ersatzteilgeschäfts.....	9
2. Wachsende Bedeutung der Ersatzteillogistik	
2.1 Das Ersatzteilgeschäft als Rückgrat des After-Sales-Service.....	12
2.2 Steigende Anforderungen an die Ersatzteillogistik.....	21
3. Globale Trends in der internationalen Ersatzteillogistik	
3.1 Konzentration auf Kernkompetenzen.....	26
3.2 Zentralisation der Bestände.....	30
3.3 Technologischer Fortschritt.....	34
4. Ergebnisse der Befragung von 122 Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektroindustrie sowie der ITK-Branche zur Excellence in der internationalen Ersatzteillogistik	
4.1 Charakteristik der befragten Unternehmen.....	40
4.2 Beschaffung und Produktion.....	48
4.3 Lagerstruktur und Bestandsplanung.....	56
4.4 Auftragsabwicklung und Distribution.....	66
4.5 Outsourcing und Organisation.....	74
4.6 Kennzahlen zur Ersatzteillogistik.....	84
4.7 Zukünftige Herausforderungen in der Ersatzteillogistik.....	93

Die Studie „Global Spare Parts Management 2010“ gliedert sich in (2 von 2):

5.	Schlussfolgerungen aus der Befragung und wesentliche Handlungsbedarfe für den Maschinen- und Anlagenbau, die Elektroindustrie und die ITK-Branche	
5.1	Erkenntnisse der Befragung: Gesamtbetrachtung.....	96
5.2	Handlungsbedarfe und Empfehlungen für Beschaffung und Produktion.....	103
5.3	Handlungsbedarfe und Empfehlungen für Lager- und Bestandsmanagement.....	109
5.4	Handlungsbedarfe und Empfehlungen für Auftragsabwicklung, Distribution und Organisation.....	116
5.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	122
6.	Best-Practice-Unternehmen in der Ersatzteillogistik aus drei Branchen	
6.1	Heidelberger Druckmaschinen AG.....	125
6.2	Siemens Medical Solutions.....	131
6.3	Océ Printing Systems.....	136
6.4	Trumpf Werkzeugmaschinen.....	141
6.5	Xerox GmbH.....	147
7.	Global Spare Parts Management für internationale Multi-Standort Firmen	
7.1	Herausforderungen.....	156
7.2	Aufbau eines exzellenten World Wide Central Warehouse.....	157
7.3	Hervorragende weltweite Bestandsplanung und Disposition.....	163
7.4	Optimale internationale Lagerstandorte.....	173
7.5	„Best in class“ Intercompany-Order-Prozesse.....	181
7.6	Wesentliche Kontroll- und Steuerungsinstrumente.....	184
8.	Zwölf Schritte zum Aufbau einer „best in class“ Ersatzteillogistik.....	191
9.	Zusammenfassung und Ausblick.....	197
10.	IMPULS als Partner für eine exzellente internationale Ersatzteillogistik	
10.1	Vorstellung IMPULS Management Consulting.....	201
10.2	Weitere Studien von IMPULS und Kontakt.....	208

Zusammenfassung und Ausblick (1 von 3)

Der After-Sales-Service wird in Zukunft für die Unternehmen immer bedeutender. Er bietet den Unternehmen der Investitionsgüterindustrie herausragende Möglichkeiten, sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Durch einen leistungsstarken After-Sales-Service eröffnen sich verschiedene Möglichkeiten, sich von den immer zahlreicher werdenden Wettbewerbern zu differenzieren, Kunden stärker an sich zu binden und schließlich hohe Umsätze und Erträge zu erwirtschaften.

Bereits heute liegt der Anteil des After-Sales-Service-Umsatzes am Gesamtumsatz bei ca. 27%. In den nächsten drei bis fünf Jahren kann sogar mit einem Umsatzanteil des Service von bis zu 35% gerechnet werden. Dabei ist der After-Sales-Service mit Nettorenditen von bis zu 30% bereits heute die Ertragsperle der Investitionsgüterindustrie.

Hierbei spielt das Ersatzteilgeschäft in den meisten Unternehmen eine herausragende Rolle. So macht das Ersatzteilgeschäft nicht selten über 60% des After-Sales-Service-Umsatzes aus.

Die Kernaufgabe der Ersatzteillogistik der OEMs ist die Sicherstellung einer maximalen Betriebsbereitschaft der Maschinen, Anlagen und Systeme der Kunden, indem sie mit den nötigen Ersatzteilen versorgt werden. Dabei kommt

auch hier die in der Logistik allgemein bekannte „4er-Regel“ zur Anwendung: Die richtigen Ersatzteile (in Menge und Art) müssen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und zu minimalen Kosten bereitgestellt werden.

Um dies zu gewährleisten, hat die Ersatzteillogistik die gesamte Prozesskette von der Beschaffung bis zur Bereitstellung der Ersatzteile vor Ort erfolgsorientiert zu optimieren und koordinieren. Dabei kommt es vor allem auf die Geschwindigkeit der Ersatzteillogistik an. Anders als im Neugeschäft läuft das Ersatzteilgeschäft häufig reaktiv bzw. ereignisorientiert ab. Dadurch ist das Ersatzteilgeschäft kaum planbar - höchstes Tempo wird so zum zentralen Erfolgsfaktor.

Mit der steigenden Bedeutung des After-Sales-Service und damit der Ersatzteillogistik steigen auch die Anforderungen, die von der Ersatzteillogistik zu erfüllen sind. So erwarten Kunden auf der ganzen Welt höchste Ersatzteilverfügbarkeiten, kürzeste Reaktions- und Lieferzeiten, eine hundertprozentige Lieferzuverlässigkeit, eine „Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit“ sowie eine maximale Qualität der Ersatzteile. Auf der anderen Seite fordern die Kapitalgeber hohe Gewinne, wodurch die Ersatzteillogistik das working capital so gering wie möglich halten muss.

Zusammenfassung und Ausblick (2 von 3)

Die Ersatzteillogistik hat somit einen gewaltigen Spagat zwischen höchstem Lieferservice und minimalen Kosten zu bewältigen. Entwicklungen wie die Erschließung neuer Märkte, eine steigende Produkt- und Variantenvielfalt, immer kürzer werdende Innovations- und Marktzyklen sowie ein steigender freier Teilehandel und die Zunahme von Nachbauteilen durch „Ersatzteilpiraten“ erschweren die Situation zusätzlich.

Um diesen gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, sind in der Ersatzteillogistik bereits heute einige Trends zu beobachten, die auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen werden. So konzentrieren sich immer mehr Unternehmen auch im Bereich der Ersatzteillogistik auf ihre Kernkompetenzen. Dabei lagern sie nicht Wert schöpfende Tätigkeiten wie z.B. Warehousing, Kommissionierung, Versand oder die Zollabwicklung aus. Hierbei kommt es vor allem darauf an, seine Logistikpartner sorgfältig auszuwählen und zu steuern. Der Trend zu zentralen Ersatzteillogistikstrukturen und damit einhergehend zu einer Zentralisation der Ersatzteilbestände, wird sich auch in naher Zukunft fortsetzen. Dies wird vor allem durch die steigende Leistung der Logistikdienstleister, die immer kürzere Lieferzeiten zu angemessenen Preisen anbieten

sowie durch den technischen Fortschritt begünstigt. So führen z.B. E-Shops, das Condition Monitoring oder RFID-Technologie zu einer zunehmenden Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, was zu einer Erhöhung der Transparenz, einer Beschleunigung der Ersatzteillogistikprozesse und schließlich zu einer höheren Kundenzufriedenheit und Kosteneinsparungen führt.

Bei den 122 befragten Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Elektro- und Elektrotechnikindustrie sowie der Informations- und Telekommunikationsbranche war festzustellen, dass bei vielen Unternehmen noch erhebliches Potenzial zur Optimierung der Ersatzteillogistik besteht. Generell sind Unternehmen aus der Elektro- und ITK-Branche hinsichtlich einer exzellenten Ersatzteillogistik etwas weiter entwickelt als Maschinen- und Anlagenbauer, wobei auch in dieser Branche bereits einige Unternehmen eine exzellente Ersatzteillogistik aufgebaut haben, die als Benchmark auch für Elektro- und ITK-Unternehmen dienen kann.

Zusammenfassung und Ausblick (3 von 3)

Die Studie veranschaulicht, dass Unternehmen, die den After-Sales-Service als strategisches Geschäftsfeld begreifen und die Optimierung ihrer weltweiten Ersatzteillogistik als Top-Management-Aufgabe sehen, auch über Top-Kennzahlen verfügen. Diesbezüglich geben die Interviews mit den fünf Best-Practice-Unternehmen Heidelberger Druckmaschinen AG, Siemens Medical Solutions, Océ Printing Systems, TRUMPF Werkzeugmaschinen und Xerox GmbH sehr interessante Einblicke und zeigen, worauf es bei einer erfolgreichen Ersatzteillogistik ankommt.

Mit den Kapiteln 7 und 8 geben wir von *IMPULS* den interessierten Lesern Anregungen und Ansatzpunkte sowie einen Praxisleitfaden zur Gestaltung einer exzellenten internationalen Ersatzteillogistik. Aus unserer langjährigen Projekterfahrung sehen wir fünf Themenschwerpunkte für eine erfolgreiche internationale Ersatzteillogistik. Diese gilt es weltweit erfolgreich zu managen, damit die Ersatzteillogistik ihre Rolle als Kundenbindungsinstrument und Ertragsperle erfüllen kann. Dazu gehören der Aufbau eines exzellenten World Wide Central Warehouse, eine hervorragende weltweite Bestandsplanung und Disposition, optimale internationale Lagerstandorte, effiziente Inter-company-Order-Prozesse sowie ausgefeilte Kontroll- und Steuerungsinstrumente.

Eine leistungsstarke Ersatzteillogistik wird im Zeitalter der Globalisierung für Unternehmen der Investitionsgüterindustrie immer bedeutender, wobei sich die Unternehmen wachsenden Herausforderungen stellen müssen.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, muss die gesamte Prozesskette der Ersatzteillogistik best in class-Ansprüchen genügen. Die Ausrichtung auf hoch-effiziente und schnelle Abläufe sollte unter Nutzung neuer technologischer Möglichkeiten und verstärkter Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und externen Logistikdienstleistern erreicht werden.

Top-Themen stellen hierbei die Sicherstellung hoher Ersatzteilverfügbarkeiten, marktorientierte Erreichbarkeits- und Lieferbereitschaftszeiten, schnelle und einfache Identifizierung von Ersatzteilen, schnelle Reaktions- und Lieferzeiten, hohe Lieferzuverlässigkeit und Prozess-transparenz sowie eine Optimierung der weltweiten Ersatzteillagerbestände dar.

Ein florierendes weltweites Ersatzteilgeschäft und treue Kunden sind erreichbar, wenn die Ersatzteillogistik als Kerngeschäft verstanden und in einem globalen Ansatz optimiert wird. Technologische Trends und immer schnellere Logistiknetzwerke eröffnen alle Chancen dazu – jetzt gilt es, diese zu nutzen!