

Erfolgskritische Aufgaben

STUDIE Das Ersatzteilgeschäft auslagern? Eine Potenzialanalyse gibt Aufschluss über Chancen und Hürden bei Kooperationen – sowohl aus Sicht der Hersteller als auch aus der Perspektive der Logistikdienstleister.



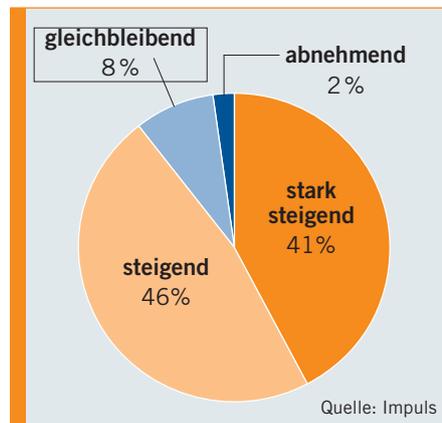
Automotive-Logistik bei Logwin: Aufbringung eines RFID-Tags auf ein komplett montiertes Rad.

Als Teil des Aftersales-Services zählt die Ersatzteillogistik zu den wichtigsten Erfolgskriterien in der Beziehung zwischen Hersteller und Kunde. Insbesondere von der Automobilindustrie erwarten die Käufer schnelle und flexible Lösungen zur Instandhaltung ihrer Fahrzeuge. Immer häufiger übernehmen Logistikdienstleister auch diese erfolgskritischen Services, wie das Beispiel der luxemburgischen Logwin AG, Grevenmacher, bei der Münchener BMW AG zeigt.

Neben dem europaweiten Transport, dem Umschlag und der Lagerung (TUL) erledigen die Luxemburger für BMW weite Teile des Ersatzteilgeschäftes, inklusive der Finanzierung der Ersatzteilbestände oder dem Einbau von Ersatzteilen. BMW senkt damit das Umlaufvermögen und seine Bestände. Knappe Lagerkapazitäten werden frei, das Unternehmen kann sich auf seine Kernkompetenz, das Neuproduktgeschäft, konzentrieren. Darüber hinaus stellt die Kooperation sicher, dass der Ersatzteilkunde auch die Hersteller-Originale verwendet.

Solche Beispiele für ein kooperatives Ersatzteilmanagement sind darüber hinaus auch in anderen Branchen zu finden. Die Studie „ET-LDL – Ersatzteilmanagement als Zukunftsmarkt für Logistikdienstleister“ zeigt, dass die meisten Ersatzteilmanagement-Kunden der

Abb. 1: Entwicklung der Bedeutung einer professionellen Ersatzteillogistik im Service seit 2002



Dienstleister der Automobilindustrie (40 Prozent) sowie dem Maschinen- und Anlagenbau (40 Prozent) angehören. Des Weiteren sind Ersatzteillogistiker auch für die Elektronikindustrie (35 Prozent) sowie für Hersteller von Gebäudetechnik, Medizintechnik und Informationstechnologie (jeweils 23 Prozent) tätig.

Für eine funktionierende Kooperation zwischen Herstellern und Logistikdienstleistern im Ersatzteilmanagement wurden vier Teilschritte identifiziert:

- Definition der Primärprodukte, für die Ersatz- und Verschleißteile benötigt werden

- Ermittlung der wichtigsten Kriterien, nach denen der Hersteller den Logistikdienstleister auswählt
- Definition der zu bedienenden Ersatzteilnutzer
- Definition der zu bedienenden Vertriebswege für die Ersatzteilbedarfsdeckung

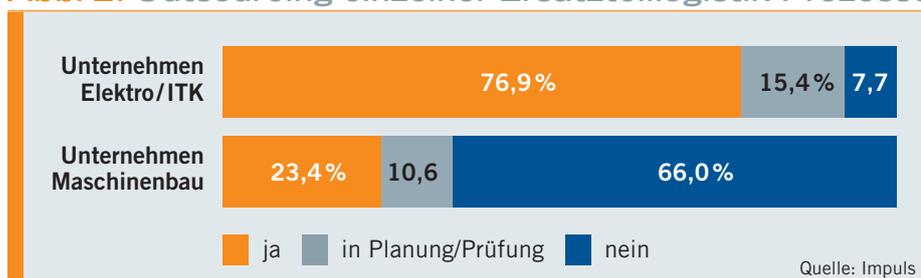
Interessant: Den größten Umsatz im Ersatzteilgeschäft machen die Dienstleister mit Zuliefererteilen (60 Prozent). Weit abgeschlagen folgen Verbraucherteile (20 bis 22 Prozent) und Herstellerteile (16 bis 18 Prozent). Insgesamt nimmt das Ersatzteilgeschäft einen deutlichen Teil am Aftersales-Service-Umsatz ein, im Schnitt zwischen 40 Prozent in der Elektroindustrie und 61 Prozent im Maschinen- und Anlagenbau sowie Automobilindustrie.

Nach Produkt differenzieren

Zum Angebot der Dienstleister zählt zum einen die Bereitstellung der Ersatzteile. In der Elektroindustrie, in der „Informationstechnologie und Telekommunikation“ (ITK) sowie im Maschinen- und Anlagenbau sind das durchschnittlich 26.000 unterschiedliche Ersatzteilnummern. Ein Logistikdienstleister muss jedoch auch in der Lage sein, die verschiedenen Ersatz- und Verschleißteilgruppen zu differenzieren und den Nutzergruppen in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zuzuordnen.

So gilt es beispielsweise in der Automobilindustrie, Hersteller-, Zulieferer- und Verbraucherteile den OEM, dem Großhandel und den Reparaturwerkstätten zuzuweisen. Darüber hinaus bieten die Dienstleister zunehmend auch weiterführende

Abb. 2: Outsourcing einzelner Ersatzteillogistik-Prozesse



Zusatzserviceleistungen wie Telefonhotlines, Mitarbeiterschulungen, Reparaturen, Beratungen, Präventivwartungen und Inspektionen oder auch Finanzierungsmodelle für Ersatzteilbestände an.

In den kommenden Jahren besteht laut der Untersuchung „Ersatzteilversorgung erfolgreich outsourcen“ der Impuls Management Consulting GmbH, Pullach, aus dem Jahr 2002 ein deutlich steigender Bedarf an professionellen Ersatzteillogistikdienstleistungen.

Demnach sehen 46 Prozent der befragten Unternehmen in der Automobilindustrie, des Maschinen- und Anlagenbaus, der Elektroindustrie und der ITK einen steigenden und 41 Prozent einen stark steigenden Bedarf (s. Abb. 1). Bisher werden bereits in der Elektroindustrie und der ITK

Handbuch zur Erfolgsmessung

Für Geschäftsführer und Projektleiter kleiner und mittelständischer Logistikdienstleister, die zukünftig in der Ersatzteilversorgung agieren wollen, hat die IPRI – International Performance Research Institute gGmbH im Rahmen des Forschungsprojektes ET-LDL das Handbuch „Strategische Erfolgsmessung bei der Umsetzung neuer Geschäftsfelder in der Ersatzteillogistik“ entwickelt.

Es enthält eine ausführliche Beschreibung des Konzepts für die praktische

Anwendung. Die darin vorgeschlagenen Formulare können im Unternehmen direkt angewendet oder individuell weiterentwickelt werden.

Die Inhalte wurden mit den Unternehmen Albert Craiss GmbH & Co. KG, Friedrich Zufall GmbH & Co. KG, Große-Vehne Speditionen GmbH Stuttgart, Herrmann Logistik GmbH, PMK Service Parts Management GmbH & Co. KG und Simon Hegele Gesellschaft für Logistik und Service mbH erarbeitet.

sehr wenige Unternehmen der hier beispielhaft aufgeführten Industrien in Frage (s. Abb. 3). Damit Logistikdienstleister die Bedarfe der von ihnen bedienten Branche besser erkennen, wurde im Projekt ET-LDL

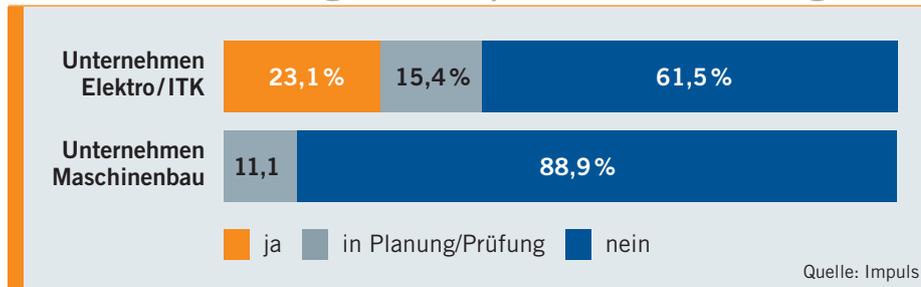
gen zur Differenzierung vom Wettbewerb, werden sie entweder direkt selbst ausgeführt oder der Logistikdienstleister tritt unter dem Namen und im Corporate Design der Hersteller auf.

Am häufigsten werden beispielsweise im Maschinenbau die drei Bereiche Packerei, Versand und Zollabwicklung an einen Dienstleister vergeben. Hohe Potenziale bestehen demgegenüber bei der Abwicklung sogenannter Repairshops.

Ein noch höheres Potenzial für dieses Beispiel besteht in der Elektroindustrie und ITK. Sowohl für den Hersteller als auch für den Logistikdienstleister interessant sind dabei die Bedürfnisse des Ersatzteilnutzers. Und aus dessen Perspektive spielen die Lieferzeiten, der Lieferservice und verfügbare Produktinformationen im Internet die wichtigste Rolle. *akw*

Autorin: **Rebecca Geiger**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, IPRI – International Performance Research Institute gGmbH, Stuttgart.

Abb. 3: Outsourcing der kompletten Ersatzteillogistik



sehr viele Einzelprozesse der Ersatzteillogistik an Dienstleister vergeben (77 Prozent), wohingegen dies im Maschinenbau nicht der Fall ist und vorerst auch nicht in Planung zu sein scheint (66 Prozent, s. Abb. 2). Das Outsourcing der gesamten Ersatzteillogistik kommt hingegen nur für

eine Leistungspyramide entwickelt. Demnach vergeben Hersteller Basisleistungen wie Transporte und die Lagerhaltung an Dienstleister vorwiegend individuell für jede Ersatzteilgruppe nach Kriterien wie Platz-, Zeit- oder Ressourceneinsparungen. Dienen ersatzteilbezogene Leistun-