

# IMPULS FOR MANAGEMENT

DIE SERVICE-BERATER

## Global Spare Parts Management Neuauflage

Bringen Sie Ihre Ersatzteilversorgung weltweit auf Erfolgskurs

Die globale Ersatzteilversorgung gewinnt für die Investitionsgüterhersteller eine immer größere Bedeutung. Das Ersatzteilgeschäft ist dabei mit einem Umsatzanteil von 50-60% vom Serviceumsatz das Rückgrat des After Sales Service. Zur Sicherstellung eines florierenden Ersatzteilgeschäftes kommt es dabei mehr denn je auf die Geschwindigkeit der Versorgung entlang der gesamten Service-Prozesskette an.

Die Kunden erwarten weltweit höchste Ersatzteilverfügbarkeiten, kürzeste Reaktionszeiten und Lieferzeiten sowie eine maximale Qualität der Ersatzteile. Demgegenüber stehen die Zunahme von Nachbauteilen und international operierende Ersatzteil-Piraten. Es wird also immer schwieriger, die richtigen Ersatzteile zur richtigen Zeit am richtigen Ort und zu minimalen Kosten bereit zu stellen.

Die Neuauflage der *IMPULS*-Studie „Global Spare Parts Management“ zeigt auf, welche Rolle die globale Ersatzteilversorgung zukünftig in der Investitionsgüterindustrie spielen wird und wie Sie durch eine leistungsstarke Ersatzteillogistik, die sich vor allem durch Schnelligkeit und geringe Kosten auszeichnet, die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung verbessern können. Die Neuauflage der Studie informiert über die globalen Trends und Entwicklungen im internationalen Ersatzteilgeschäft und gibt Handlungsempfehlungen, wie Hersteller

von Investitionsgütern ihre Ersatzteillogistik optimieren und so nicht nur ihren Umsatz und Ertrag steigern, sondern auch ihre Markt- und Wettbewerbsposition signifikant verbessern können.

Die Studie basiert auf den Erfahrungen von *IMPULS* Management Consulting als Pionier und Marktführer in der strategischen Service-Beratung sowie dem Know-how von 122 internationalen Unternehmen, die im Rahmen einer Industriebefragung an der Studie teilgenommen haben. Der vorliegende Artikel informiert über die globalen Trends und Entwicklungen in der Ersatzteillogistik und beinhaltet folgende Aspekte:

- Erfüllt Ihre Ersatzteillogistik die Anforderungen Ihrer weltweiten Kunden?
- Globale Trends und Herausforderungen in der internationalen Ersatzteillogistik
- Ergebnisse der *IMPULS*-Industriebefragung bei 122 führenden Unternehmen
- Lessons learned und Handlungsbedarfe
- Erfolgsfaktoren im internationalen Ersatzteilgeschäft
- In 12 Schritten zum Ersatzteil-logistik-Champion



# IMPULS FOR MANAGEMENT

## DIE SERVICE-BERATER

### Wachsende Bedeutung der Ersatzteillogistik

Das Ersatzteilgeschäft ist mit bis zu 60% Umsatzanteil am gesamten Serviceumsatz bereits heute das Rückgrat des After Sales Service und wird für die Hersteller von Investitionsgütern zukünftig noch wichtiger. Dabei gilt auch hier die in der Logistik allgemein gültige Regel: das richtige Teil muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein – zu vertretbaren Kosten.

Hierbei ergeben sich im Ersatzteilgeschäft gegenüber dem Neugeschäft einige Besonderheiten, die die Ersatzteillogistik vor anspruchsvolle Herausforderungen stellt. Während das Neugeschäft weitestgehend sehr gut planbar und somit relativ langsam getaktet ist, läuft das Ersatzteilgeschäft überwiegend ereignisorientiert bzw. reaktiv ab. Lange Ausfallzeiten von Maschinen und Anlagen können für die Anwender sehr kostspielig werden, weshalb sie von den Herstellern zunehmend weltweit eine rund um die Uhr Erreichbarkeit, schnellste Reaktionszeiten sowie höchste Teileverfügbarkeit fordern.

Geplante Belieferungsformen, wie Just in Time oder Just in Sequence, wie man sie im Neugeschäft häufig vorfindet, lassen sich im Ersatzteilgeschäft kaum realisieren. Gerade das Management der Ersatzteilbestände erfordert von den Unternehmen einen optimalen Spagat zwischen hohen Teileverfügbarkeiten, flexiblen und schnellen Prozessen einerseits und einem niedrigen Working Capital sowie weiteren Kosten, wie zum Beispiel Personalkosten, etc. andererseits. Entwicklungen wie der immer weitere Anstieg des Ersatzteilsortiments durch immer kürzere Innovations- und Marktzyklen sowie eine steigende Produkt- und

Variantenvielfalt bei immer komplexeren, hochtechnisierten Produkten machen diesen Spagat immer schwerer. Zudem müssen sich die Investitionsgüterhersteller den Auswirkungen der Globalisierung stellen und weltweit eine bestmögliche Ersatzteillogistik-Performance bieten.



Um den stetig steigenden Anforderungen gerecht zu werden und einen exzellenten Lieferservice bei geringsten Kosten sicherzustellen sollte aus Sicht von *IMPULS* die Ersatzteillogistik die gesamte Prozesskette von der Beschaffung, über die Lagerhaltung und Disposition bis zur Bereitstellung des Ersatzteils vor Ort erfolgsorientiert koordinieren und permanent verbessern..

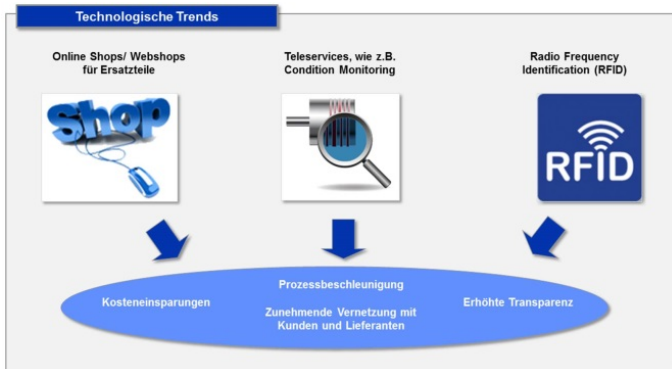
### Globale Trends in der Ersatzteillogistik

Das internationale Ersatzteilgeschäft sieht in den nächsten Jahren einer herausfordernden Zukunft entgegen. Doch welche Trends und Entwicklungen werden den Erfolg der globalen Ersatzteilversorgung maßgeblich beeinflussen und bestimmen? Die Neuauflage der *IMPULS*-Studie zeigt, dass der Trend der zunehmenden Konzentration der Unternehmen auf ihre ersatzteil-logistischen Kernkompetenzen auch zukünftig anhalten wird. So lagern erfolgreiche Unternehmen nicht wertschöpfende Tätigkeiten innerhalb der Ersatzteilversorgung zunehmend aus und fokussieren sich

# IMPULS FOR MANAGEMENT

## DIE SERVICE-BERATER

verstärkt auf ihre Kompetenzen in den Service-Kernprozessen. Ein weiterer Trend liegt in der zentralen Bündelung der Verantwortung über die weltweiten Ersatzteilbestände, wobei die physischen Bestände immer weiter zentralisiert werden. Darüber hinaus verändert das Internet den After Sales Service und insbesondere das internationale Ersatzteilgeschäft, indem es die weltweite Vernetzung steigert und den elektronischen Datenaustausch fördert. Diese Entwicklung wird durch technologische Entwicklungen, wie die RFID-Technologie, Online-Shops für Ersatzteile oder Industrie 4.0 unterstützt. Dadurch ergeben sich nicht nur weltweit kürzeste Reaktionszeiten und schnellere Prozesse sondern auch geringere Kosten in der Ersatzteillogistik.



Diesen Herausforderungen muss sich im Zuge der Globalisierung und dem dadurch steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck durch ausländische Wettbewerber nahezu jedes Unternehmen der Investitionsgüterindustrie stellen. Innovative Logistikstrukturen und schnelle Service-Prozesse spielen dabei eine entscheidende Rolle auf dem Weg zum Ersatzteillogistik-Champion!

### Struktur und Ergebnisse der *IMPULS*-Industriebefragung im Rahmen Studie

Um das theoretische Fundament der Global Spare Parts Management-Studie durch einen hohen Praxisbezug abzurunden wurden im Rahmen einer Industriebefragung 122 Entscheidungsträger im Bereich Ersatzteillogistik aus den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Elektro- und Elektrotechnik sowie Informations- und Telekommunikationstechnik hinsichtlich Leistungserbringung, Prozess- und Organisationsgestaltung befragt.

Das Spektrum der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, reicht von klein- und mittelständischen Unternehmen mit Umsätzen von bis zu 100 Mio. Euro bis zu Großkonzernen mit mehr als 10.000 Beschäftigten und Umsätzen über 500 Mio. Euro. Die Ergebnisse der Befragung geben einen Überblick über alle relevanten Bereiche der Ersatzteillogistik und ermöglichen damit nicht nur einen Benchmarkvergleich zur Ersatzteillogistik, sondern eröffnen darüber hinaus die Chance, von den Besten zu lernen.

### Wesentliche Handlungsbedarfe in der Ersatzteillogistik der Investitionsgüterindustrie

Die Ergebnisse der Industriebefragung verdeutlichen nach der Analyse der jeweiligen Branchen jedoch auch, dass die Unternehmen in der effizienten Beschaffung und Produktion, dem einheitlichen Lager- und Bestandsmanagement und im Aufbau einer kundenorientierten Auftragsabwicklung, Distribution und Organisation noch deutliche Defizite aufweisen. So verfügen die befragten Unternehmen aus der Elektro- und Elektrotechnik sowie der

# IMPULS FOR MANAGEMENT

## DIE SERVICE-BERATER

ITK-Branche über eine bessere Performance in der Ersatzteillogistik als die Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau. Dennoch gibt es auch Maschinen- und Anlagenbauer, die mit der Elektro- und ITK-Branche auf Augenhöhe mithalten können und die wertvolle Ansätze und Lösungen aufzeigen.

Generell müssen viele Investitionsgüterhersteller auf die erhöhte Preistransparenz und den steigenden Wettbewerb in der jeweiligen Branche reagieren und ihre Logistikstrukturen und Service-Prozesse sowie deren Lieferanten und Logistikpartner auf den Prüfstand stellen, um weiter wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn nur die Unternehmen, die über ein professionelles Bestandsmanagement und ein erfolgreiches Lieferanten- und Partnermanagement verfügen und die Ersatzteillogistik kontinuierlich weiterentwickeln, können die Kunden schnellstmöglich mit Ersatzteilen versorgen und durch Kosteneinsparungen maximale Gewinne erzielen.

### Best Practice-Unternehmen - lernen von den Ersatzteillogistik-Champions

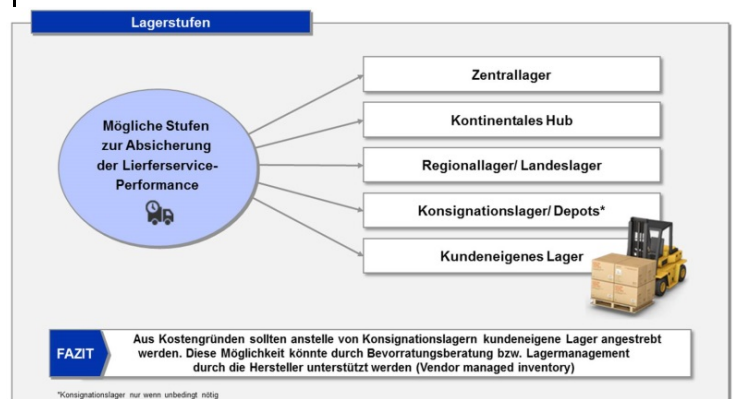
Zur Abrundung der Ergebnisse werden in der Studie fünf Best Practice-Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen vorgestellt, die *IMPULS* verraten haben, was für sie eine exzellente Ersatzteillogistik ausmacht, welche Erwartungen ihre Kunden an die Ersatzteillogistik haben und wie sie diese Erwartungen erfolgreich erfüllen. Diese Ersatzteillogistik-Champions geben zudem einen Ausblick über die zukünftigen Herausforderungen im internationalen Ersatzteilgeschäft und erklären, wie sie diesen begegnen.

Namentlich handelt es sich bei den Best Practice-Unternehmen um:

- Heidelberger Druckmaschinen AG
- Siemens Healthcare
- Océ Printing Systems
- TRUMPF Werkzeugmaschinen
- Xerox GmbH

### Global Spare Parts Management für internationale Multi-Standort Unternehmen

Erfüllt Ihre Ersatzteillogistik die Anforderungen Ihrer weltweiten Kunden? Nur wer die Erwartungen und Bedürfnisse seiner Kunden im Ersatzteilgeschäft kennt und diese nicht nur erfüllt, sondern übertrifft, wird langfristig erfolgreich sein. Dafür bedarf es Logistikstrukturen und Service-Prozesse, die sich konsequent an den Kundenbedürfnissen orientieren und die einer ständigen Optimierung und Kontrolle unterliegen. In der Neuauflage der Global Spare Parts Management Studie zeigt *IMPULS* anhand aktueller Beispiele aus der Praxis und umfangreicher Projekterfahrung, wie Sie eine schlagkräftige Ersatzteillogistik mit internationaler Ausrichtung aufbauen.



# IMPULS FOR MANAGEMENT

## DIE SERVICE-BERATER

Die Neuauflage der *IMPULS*-Studie gibt dabei Antwort auf folgende Fragen:

- Wie baut man ein exzellentes weltweites Zentrallager für Ersatzteile auf?
- Was muss man für eine hervorragende weltweite Bestandsplanung und Disposition tun?
- Wie gestaltet man optimal aufeinander abgestimmte Lagerstufen?
- Wie sehen best in class Intercompany-Order-Prozesse aus?
- Was sind die wesentlichen Führungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente?

Die Erfahrung von *IMPULS* als Pionier und Marktführer in der Service-Beratung zeigt, dass Unternehmen, die ihre Ersatzteillogistik kontinuierlich optimieren, nicht nur die Ersatzteilumsätze sichern und ausbauen können, sondern auch über eine höhere Kundenzufriedenheit verfügen.

### In 12 Schritten zum ET-Logistik-Champion

Zum Aufbau einer exzellenten internationalen Ersatzteillogistik empfiehlt *IMPULS* folgende 12 praxisbewährte Schritte:

1. Aufnahme und Bewertung der Logistikstruktur und IST-Prozesse
2. Analyse der Kundenerwartungen an die ET Logistik in den relevanten Absatzregion/en
3. Performancevergleich der Ist Leistung mit den Kundenwünschen
4. Definition SOLL-Logistikprozesse
5. Festlegung der Logistikstrukturen
6. Aufbau eines durchgängigen Bestandsmanagement

7. Definition der zukünftigen Aufgaben und Verantwortung
8. Erarbeitung globaler Ersatzteillogistikansatz
9. Erstellung der Umsetzungsplanung
10. Priorisierung/ Festlegung Pilot
11. Schrittweiser Roll-Out und Monitoring der Umsetzung
12. Kontinuierliche Weiterentwicklung

**Haben Sie Fragen zur Neuauflage der Studie, wollen Sie diese bestellen bzw. benötigen Sie Unterstützung bei der Optimierung Ihrer Ersatzteillogistik? Gerne unterstützen wir Sie mit unserer gesammelten Erfahrung aus über 200 erfolgreichen internationalen Service-Projekten bei der Umsetzung der notwendigen Schritte. Sprechen Sie uns an.**

#### Matthias Mahnel

Geschäftsführender Partner

Telefon: +49-89-3888 99-30

Telefax: +49-89-3888 99-31

E-Mail: [Mahnel@impuls-consulting.de](mailto:Mahnel@impuls-consulting.de)

