

Re:Think Supply Chain

Die Ersatzteil Versorgung langfristig absichern und auf den „Next Level“ heben

Die letzten Jahre haben die globale Ersatzteil Versorgung aller Maschinen- und Anlagenbauer vor eine Zerreißprobe gestellt. Anhaltende Lieferengpässe haben dabei deutlich die Schwächen vieler Unternehmen aufgezeigt und letztlich zu einem Paradigmenwechsel für die globalen Lieferketten geführt. Bislang waren eine maximale Liefergeschwindigkeit zu minimalen Kosten die wesentlichen Erfolgsfaktoren der führenden Maschinenbauer. Jetzt stehen Robustheit und Resilienz in der globalen Logistik ganz oben auf der Agenda.

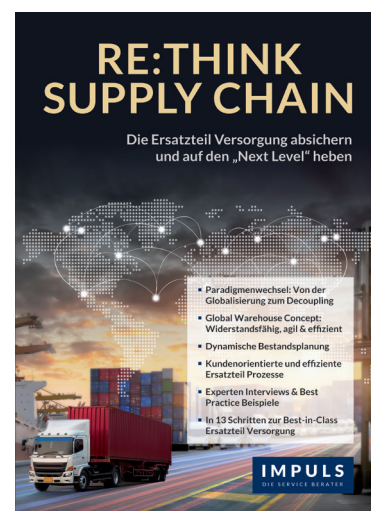
Paradigmenwechsel als Risiko oder Chance?

Sie können diese Neuausrichtung nun als Risiko oder als große Chance sehen. Denken Sie Ihre Ersatzteil Supply Chain systematisch neu und heben Sie diese auf den „Next Level“. Dies eröffnet neue Möglichkeiten, mit einer herausragenden Ersatzteil Versorgung die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern und Kunden mit einer verlässlichen Liefer-Performance zu begeistern. Dadurch bieten sich sowohl im After Sales Service als auch im Neugeschäft profitable Wachstumschancen.

Für IMPULS ist klar: Wer sich jetzt nicht weiterentwickelt und kontinuierlich den neuen Gegebenheiten anpasst, wird im kompetitiven Marktumfeld schnell den Anschluss und damit wichtige Marktanteile im hoch profitablen Ersatzteil Geschäft verlieren. Unsere brandneue Studie „Re:Think Supply Chain“ zeigt auf, warum eine Neuausrichtung der Supply Chain gerade jetzt wichtig ist und stellt praxisnah

die relevanten Schritte hin zu einer robusten und resilienten Ersatzteil Versorgung dar. In diesem Artikel legen wir daher besonderen Fokus auf folgende Aspekte:

- Warum die Ersatzteil Supply Chain neu gedacht werden muss
- Wesentliche Erkenntnisse der IMPULS Befragung und Interviews mit über 400 führenden Industrie-Unternehmen
- Handlungsbedarfe zum Aufbau einer zukunftssicheren Ersatzteil Supply Chain
- IMPULS Leitfaden: In 13 Schritten zum Next Level in der Ersatzteil Versorgung



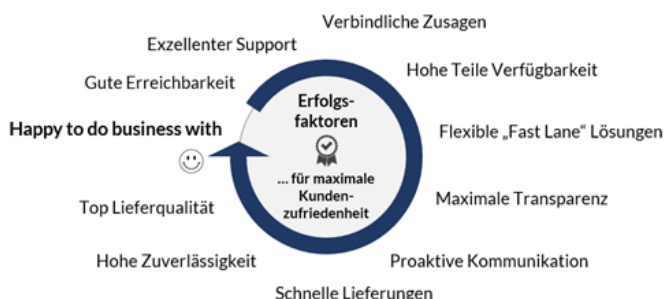
Warum eine exzellente Ersatzteil Versorgung erfolgsentscheidend ist

Seit vielen Jahren kommt dem After Sales Service eine steigende Bedeutung zu, wenn es darum geht, Kunden zu begeistern und eine nachhaltige Kundenbindung zu erreichen. Darüber hinaus steigt der Service Umsatzanteil

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

am Gesamtumsatz – von heute ca. 30% auf >40% bis zum Jahr 2030. Besonderer Fokus liegt dabei auf der Ersatzteil Versorgung. Denn mit einem Anteil von ca. 50% am Service Umsatz und Nettorenditen von bis zu 55% ist das Ersatzteil Geschäft hoch profitabel und der zentrale Stellhebel, um das „Full Service Potential“ zu heben. Doch dies ist kein Selbstläufer. Um das wichtige Ersatzteil Geschäft zu schützen und auf den „Next Level“ zu heben, ist eine stetige Weiterentwicklung und konsequente Ausrichtung an den globalen Kundenanforderungen notwendig. Dazu ist, abhängig von der individuellen Situation und dem aktuellen Reifegrad, ggf. auch eine grundsätzliche Neuausrichtung der Ersatzteil Logistik zielführend.



Paradigmenwechsel in der ET-Versorgung

Die Globalisierung hat über viele Jahre zu einer positiven Entwicklung der Wirtschaft geführt und u.a. die Ersatzteil Logistik weltweit vernetzt und kostengünstig werden lassen. Globale, meist hochkomplexe Systeme haben jedoch den Nachteil, dass Sie störanfällig sind. So führen globale Umbrüche und ein neues Risikobewusstsein derzeit zu einer Trendumkehr von der Globalisierung zur Lokalisierung sowie zum Decoupling.

Um die Ersatzteil Versorgung für die Zukunft robuster aufzustellen sieht IMPULS fünf zentrale Handlungsbedarfe:

1. Umsetzung kundenorientierter, effizienter und belastbarer Ersatzteil Prozesse
2. Aufbau einer dynamischen und globalen Ersatzteil Bestandsplanung
3. Etablierung einer robusten, schnellen und flexiblen Versorgungsstrategie für lagerhaltige und auftragsspezifische Teile
4. Aufbau eines widerstandsfähigen, agilen, effizienten globalen Warehouse Concepts
5. Steuerung der globalen Lieferperformance mittels relevanter Kennzahlen und Tools

IMPULS Industriebefragung: Wo steht der Maschinen- und Anlagenbau heute?

Um einen maximalen Praxisbezug der brandneuen Studie sicherzustellen wurde eine Industriebefragung bei über 400 führenden Maschinen- und Anlagenbauern durchgeführt und der Status Quo in der Ersatzteil Versorgung ermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass mit ca. 75% die Mehrheit der Befragten noch deutliches Verbesserungspotential in der Ersatzteil Versorgung ihres Unternehmens sehen und die aktuellen Lieferkettenprobleme alle Teilnehmer vor große Herausforderungen stellen.

Die Ursache liegt u.a. darin, dass 54% der Unternehmen bislang noch keine globale Verantwortung für die Ersatzteil Logistik implementiert haben. Dies führt dazu, dass bei über 90% die heutigen Methoden und Prozesse im Bestandsmanagement noch nicht über alle Lagerstandorte in Europa, Amerika und Asien

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

harmonisiert sind. Zudem haben drei Viertel der befragten Unternehmen noch keine maßgeschneiderte Methodik zur Planung der Ersatzteil Bestände etabliert, die relevante Kriterien wie die Gängigkeit der Ersatzteile, Kosten und Kritikalität für den Maschinenbetrieb systematisch und global berücksichtigt.

In der Konsequenz ist die Ersatzteil Verfügbarkeit und Termintreue heute oftmals noch zu niedrig und die Lieferzeiten für (nicht) lagerhaltige Ersatzteile häufig zu lang - bei gleichzeitig zu hohen Beständen von „No Movern“. Neben den Befragungsteilnehmern sind auch wir von IMPULS davon überzeugt, dass deutliche Handlungsbedarfe bestehen, um die Ersatzteil Versorgung robust für die Zukunft aufzustellen und auf den „Next Level“ zu heben.

Key Learnings aus der Industriebefragung

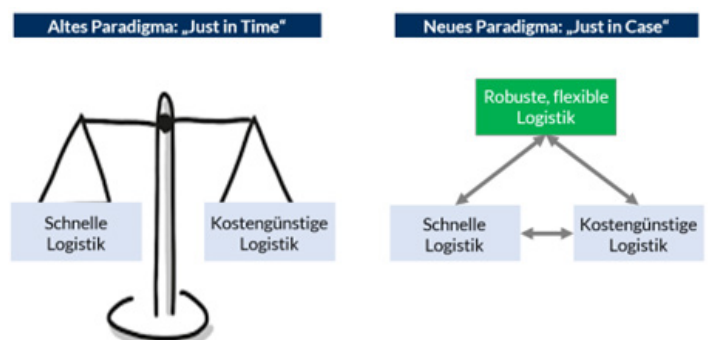


Wie meistern führende Industrie-Unternehmen und Experten die Herausforderungen?

Dass die Supply Chain neu gedacht werden muss, um eine exzellente Liefer-Performance aufrecht zu halten, bestätigen uns auch unsere Interviewpartner Markus Piber (DMG Mori), Heiko Funk (OPTIMA), Andreas Doikas (WEINIG) und Prof. Dr. Stefan Recknagel (BSH).

So ist für Markus Piber (Divisional Board Member Sales, Service and Technology Excellence DMG Mori) klar: „Das dominierende Thema sind aktuell anfällige Supply Chains. Diese erfordern permanente Anpassungen von der Lieferantenseite über die Logistik-Ketten und den Beständen bis hin zu unseren Kunden.“ Auch für Heiko Funk (Managing Director, OPTIMA Materials Management) werden die kommenden Jahre viel Veränderung mit sich bringen. „Die Welt wird sich in den nächsten zehn Jahren so viel verändern wie in den 100 Jahren zuvor. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit die Ersatzteil Logistik ständig zu verbessern.“

Deshalb gilt es im Maschinen- und Anlagenbau gerade jetzt das bestehende Paradigma mit einem starken Fokus auf Geschwindigkeit und Kosten zu überdenken und um die Faktoren „Stabilität“ und „Flexibilität“ in der Supply Chain Strategie zu ergänzen.



Unsere Interviewpartner geben dabei Einblicke in die konkreten Maßnahmen zur Stärkung ihrer Ersatzteil Versorgung, z.B. durch verstärktes Dual Sourcing zur Minimierung des Ausfallrisikos einzelner Lieferanten (DMG),

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

den Aufbau eines globalen Kompetenznetzwerks mit lokalen, agilen Einheiten, die im Bedarfsfall schnell reagieren können (WEINIG, BSH) oder die Etablierung eines Risikomanagements, bei dem potentielle Risiken permanent systematisch erfasst und anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der Auswirkung auf die Logistik bewertet werden (OPTIMA).

Wie setzt man kundenorientierte und effiziente Ersatzteil Prozesse um?

Stabilität in der Ersatzteil Versorgung bedeutet auch Stabilität bei den internen Prozessen. Ausgehend von den Kundenanforderungen empfiehlt IMPULS eine detaillierte Prozessaufnahme durchzuführen, um Schwachstellen systematisch zu erfassen, zu priorisieren und notwendige Maßnahmen zur Optimierung der Prozesse abzuleiten. Übergeordnet empfiehlt IMPULS dabei acht wesentliche Stellhebel anzupacken, um die Ersatzteil Prozesse für die Zukunft robuster und flexibler aufzustellen.



Den Startpunkt bildet die Erfassung der globalen Kundenanforderungen. Exzellente, kundenorientierte Ersatzteil Prozesse zeichnen sich darauf aufbauend durch klare Abläufe und Verantwortlichkeiten für die Angebots- und

Auftragsabwicklung inkl. der gezielten Auswahl des schnellsten und zuverlässigsten Carriers je Region, eine Top Stammdatenqualität sowie konsequente Prozessautomatisierung und Digitalisierung aus. Diese ermöglicht neben Effizienzgewinnen auch eine maximale Transparenz über den Prozess sowie ein konsequentes Monitoring und damit bei Störungen ein systematisches und planbares Ausweichen auf alternative Optionen.

Wie baut man eine dynamische Ersatzteil Bestandsplanung auf?

Die Ersatzteil Bestandsplanung ist einer der wichtigsten Aspekte auf dem Weg zur exzellenten Ersatzteil Versorgung. Neben einer maßgeschneiderten Methodik zur Planung der Ersatzteil Bestände empfiehlt sich eine virtuelle oder auch physische Trennung von Ersatzteil- und Produktionsbeständen. Denn getrennte Bestände können optimal auf die Kundenanforderungen ausgerichtet, aktiv gemanagt und mittels eindeutiger Ersatzteilspezifischer Kennzahlen (KPI's) gesteuert werden.

So finden Best Practice Unternehmen bei der Bestandsplanung eine gute Balance zwischen hoher Verfügbarkeit (Performance) und maximaler Wirtschaftlichkeit (Kosten/ Umschlag). Um dieses Ziel zu erreichen ist jedoch eine strukturierte Planungsmethodik mit klaren Kriterien, Formeln und differenzierten Planungsparametern in Abhängigkeit der Gängigkeit, Kosten und Kritikalität eines Ersatzteils notwendig. Zudem sollte ein klarer Prozess sowie ein Planungstool zur Kalkulation und lau-

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

fenden Pflege der Ersatzteil Bestände im ERP System etabliert werden, um höchste Effizienz und maximale Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten. Mit geeigneter Systemunterstützung können Ersatzteil Bestände systematisch neu kalkuliert und Veränderungen der Bedarfe und Wiederbeschaffungszeit kurzfristig berücksichtigt werden. Auch eine Anpassung der Planungsparameter kann bei sich abzeichnenden Lieferengpässen kurzfristig vorgenommen werden, um die Bestandsplanung robuster aufzustellen.

Projekt-Beispiel

Maßgeschneiderte Ersatzteil Bestandsplanung					
Picks p.a.	Kritikalität	Kosten			
		≥ 0 €	≥ 5 €	≥ ... €	≥ ... €
Contin. Mover	...				
	Kritisch				
	Unkritisch				
Fast Mover	...				
	Kritisch				
	Unkritisch				
Medium Mover	...				
	Kritisch				
	Unkritisch				
Slow Mover	≥ 1				
	Kritisch				
	Unkritisch				
No Mover	≥ 0				
	Kritisch				
	Unkritisch				

Schnelle, flexible Versorgungsstrategie für Make-to-Order (auftragsspezifische) Teile

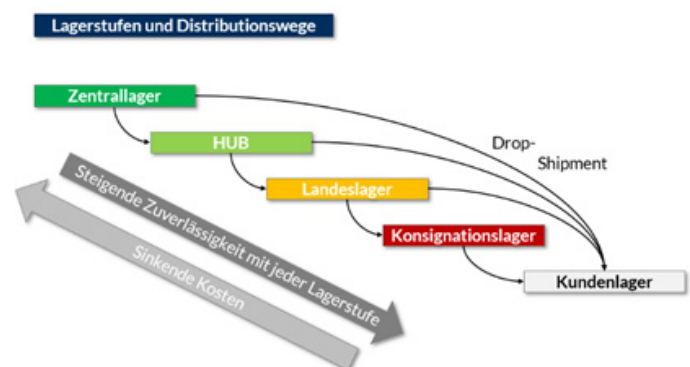
Da auch die beste Bestandsplanung keine 100%-Verfügbarkeit garantiert, sollte zur Sicherstellung kürzester Lieferzeiten für definierte, auftragsspezifische Ersatzteile eine intelligente Versorgungsstrategie erarbeitet werden. So sollten zum Beispiel mittels „Fast Lane“ zeitkritische Ersatzteil Aufträge strukturiert priorisiert, signifikant beschleunigt und damit die Prozessstabilität und Zuverlässigkeit verbessert werden.

Um auch einen reibungslosen Prozessablauf sicherzustellen, gilt es verbindliche interne Service Level Agreements zwischen den Fach-

abteilungen und dem Service zu etablieren, die die Zusammenarbeit abteilungsübergreifend stärken. Zur Sicherstellung kürzester Lieferzeiten ist bei ausgewählten Baugruppen eine Lagerhaltung der Grundkomponenten sinnvoll. Perspektivisch kann auch der 3D-Druck zur Absicherung der Lieferketten genutzt und ausgewählte Teile „on demand“ in den relevanten Absatzregionen gedruckt werden.

Global Warehouse Concept: Widerstandsfähig, agil und effizient

Aus globaler Perspektive ist ein widerstandsfähiges, agiles und effizientes weltweites Lagerkonzept entscheidend. Dieses sollte nach der Leitlinie „Globale Steuerung und lokale Umsetzung“ etabliert werden. Die Anzahl der Lagerstufen und -standorte muss dabei eine gesunde Balance zwischen Effizienz (Kosten) und Performance (Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit, Anpassungsfähigkeit) sicherstellen.



Die Bestände der einzelnen Lagerstufen sollten global transparent und aufeinander abgestimmt sein. Zusätzlich ist ein systematisches Risiko Management basierend auf der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

möglicher Störereignisse auf die Supply Chain erforderlich, um die Ersatzteil Versorgung gegen schwerwiegende Risiken abzusichern. Für Kaufteile sollte eine gezielte Lieferanten Auswahl, Pflege von Alternativlieferanten und ein strategisches Lieferanten-Management etabliert werden. Eigenfertigungsteile können u.a. durch den Aufbau geografisch optimierter Fertigungsstätten (Re-Shoring / Nearshoring) und eine verstärkte Inhouse Fertigung von Kern-Komponenten abgesichert werden.

Zur Absicherung der Transportlogistik sollte Transparenz über mögliche Transportwege geschaffen und eine By-Pass Option für die wichtigsten Absatzmärkte festgelegt werden. So kann im Bedarfsfall auch kurzfristig eine alternative Lieferroute genutzt und eine termin-treue Lieferung sichergestellt werden. Auch die Fremdvergabe von Teilen der Ersatzteil Logistik an einen leistungsfähigen 3PL-Dienst-leister kann dazu beitragen, bestehende Effizienzpotentiale zu heben und die Supply Chain robuster aufzustellen.

Steuerung der globalen Liefer-Performance

Neben der Umsetzung einer schlagkräftigen Ersatzteil Supply Chain ist die permanente Steuerung der globalen Liefer-Performance zukünftig erfolgsentscheidend. Für das Management sollten die wichtigsten Kennzahlen in einem globalen KPI Cockpit übersichtlich dargestellt werden, das durch ein detailliertes Reporting für die unterschiedlichen Teilbereiche der Supply Chain ergänzt wird.

13 Schritte zur Best-in-Class ET-Versorgung

Um die Ersatzteil Versorgung auf den nächsten Level zu heben empfiehlt IMPULS daher folgende praxisbewährte Schritte für eine erfolgreiche Umsetzung.

Analyse:

1. Identifikation der Kundenanforderungen
2. Analyse & Bewertung der IST ET-Prozesse
3. Analyse & Bewertung der Bestandsplanung und des Bestandsmanagements
4. Analyse und Bewertung der globalen Lager- und Logistik Strukturen
5. Transparenz im Ersatzteil Geschäft (KPI's)

Konzeption:

6. Festlegung Lagerstrukturen
7. Aufbau Bestandsplanung & -management
8. Definition der zukünftigen Soll Prozesse
9. Festlegung der Organisationsstruktur
10. Aufbau KPI Cockpit

Realisierung:

11. Erstellung Umsetzungsplanung
12. Schrittweiser Roll-Out und Monitoring
13. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Haben Sie Fragen zu den Inhalten der Studie? Wollen Sie Ihre Ersatzteil Versorgung auf den nächsten Level heben? Gerne unterstützen wir Sie mit unserer Erfahrung aus >400 erfolgreichen globalen Service Projekten bei der Umsetzung der notwendigen Schritte.



Matthias Mahnel
Geschäftsführender Partner

+49-89-3888 99-30
mahnel@impuls-consulting.de
www.impuls-consulting.de

IMPULS Management Consulting GmbH

Kirchplatz 5a • 82049 Pullach/ München • +49 (0) 89 / 38 88 99 30 • www.impuls-consulting.de

Wie sieht die Supply Chain der Zukunft aus?



Die Ersatzteil Versorgung auf den „Next Level“ heben:

- Global Warehouse Concept
- Dynamische Bestandsplanung
- Exzellente Ersatzteil Prozesse

Die neue IMPULS Studie gibt Antwort auf folgende Fragen:

- Wie sieht die Ersatzteil Supply Chain von morgen aus?
- Welche Veränderungen sollten Sie unbedingt berücksichtigen?
- Wie kann die Ersatzteil Versorgung robuster aufgestellt werden?
- Was ist das Erfolgsrezept der Supply Chain Champions?

Bestellung über www.impuls-consulting.de

Telefon +49 (0)89 38 88 99-30 oder im Buchhandel (ISBN 978-3-9821725-2-1)

Ja, wir möchten hiermit Exemplar(e) der Studie „Re:Think Supply Chain“
zum Preis von 349,00 € inkl. Mwst. + Versand bestellen.*

Firma

Abteilung

Name, Vorname

Position

Telefon

E-Mail Adresse

Straße, Hausnr.

PLZ, Ort

Datum, Unterschrift

Widerrufsrecht: Sie haben das Recht, diesen Auftrag binnen 14 Tagen schriftlich bei IMPULS Management Consulting GmbH, Kirchplatz 5a, 82049 Pullach zu widerrufen. Es genügt eine fristgerechte Absendung des Widerrufs. Die Frist beginnt am Tag Ihrer Bestellung.

Weitere Informationen zur Studie: www.impuls-consulting.de