

Auf Schatzjagd im Lagerhaus

Die Ersatzteillogistik ist ein wichtiger Teilbereich innerhalb der Logistik – und einer, in dem es reichlich zu holen gibt. Doch viele Unternehmen sind sich der Komplexität und Bedeutung dieses Bereichs kaum bewusst. Günter Zorn und Fumio Nakajima von z-anshin über mehr Effizienz und Sparpotential durch richtiges Bestandsmanagement bei Ersatzteilen.

Das Interview führte Patrick Bessler

Herr Zorn, Herr Nakajima, warum ist gerade im Bereich Ersatzteillogistik Beratung notwendig?

Zorn: Wenn ich Führungskräfte über den Wert ihres Ersatzteilbestandes in Euro frage, bekomme ich oft eher vage Antworten wie: „viel.“

Denn viele Unternehmen schenken der Ersatzteillogistik zu wenig Beachtung. Das Management konzentriert sich auf Sales, Marketing, Finanzen. CFOs befassen sich mit dem Thema eher wenn es um Kostensenkungen geht. Oft fällt dann der Sparblick auf Bereiche wie Human Resources. Dabei können durch professionelles Management von Ersatzteilen erhebliche Schätze gehoben werden.

Wo genau sollte man ansetzen?

Nakajima: Jederzeit eine ausreichende Anzahl an Ersatzteilen parat zu haben, um den Kunden zeitnah bedienen zu können und gleichzeitig nicht zu viel zu lagern, ist äußerst komplex. Vorhersagen, wann Teile benötigt werden, sind extrem schwer zu treffen. Selbst bei guten Systemen bleibt eine Ungenauigkeit von 20 bis 30 Prozent. Diese auszugleichen erfordert Erfahrung. Unternehmen, die diese Erfahrung nicht haben, tendieren dazu, zu viel zu lagern – und binden damit viel Kapital. Während man überflüssige Produkte notfalls durch Sonderaktionen noch verkaufen kann, findet man für nicht benötigte Ersatzteile kaum Abnehmer.

Zorn: Für jeden Hersteller ist es unangenehm, dem Kunden mitteilen zu müs-

sen, dass er seine oft mehrere Millionen Euro teure Maschine im Fall einer Störung für zwei, drei Tage nicht nutzen kann, weil die Ersatzteile nicht sofort vorhanden sind und die Lieferungen aus dem Werk so lange brauchen. Man geht also lieber auf Nummer sicher und lagert etwas mehr ein. Wir nennen das die „Gürtel-und-Hosenträger“- Mentalität. Das bedeutet zusätzliche Kapitalbindung und Lagerkosten, die in Japan besonders hoch sind, sowie vermehrte Abschreibungen.

Haben deutsche Unternehmen in Japan mit besonderen Problemen zu kämpfen?

Zorn: Generell haben es ausländische Unternehmen schwerer, da ihre Lieferketten länger sind. Wenn die Herstellung

der Teile in Deutschland geschieht, müssen zusätzliche Tage für den Transport nach Übersee berechnet werden. Das ist bei Ersatzteilen besonders kritisch.

Zusätzlich haben die meisten deutschen Unternehmen in Japan in der Regel ein lokales Büro, vielleicht noch ein oder zwei weitere, sagen wir in Osaka oder Nagoya. Japanische Wettbewerber haben dagegen, sagen wir: 20 Standorte – und sind immer nah dran am Kunden. Die Lieferkette innerhalb des Landes ist also auch oft länger. Selbst wenn man das bessere Produkt hat, beim Service einschließlich schneller Lieferfähigkeit muss man sich an den heimischen Wettbewerbern messen. Und das ist hart, besonders wenn es um Ersatzteile geht.

Lässt sich mehr aus meinen Lagern herausholen?

10 Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Ist meine komplette Lieferkette transparent und kontrollierbar?
- Entspricht meine Logistik den Erwartungen der Kunden und unterstützt den Vertrieb?
- Kenne ich die Leistung und Kosten meiner Logistik-Abläufe und sind sie zufriedenstellend?
- Funktionieren mein Bestandsmanagement und mein Informationssystem messbar gut?
- Habe ich das passende Personal mit den entsprechenden Fähigkeiten?
- Sind Ort und Größe meiner Lagerhäuser angemessen?
- Gibt es neue Technologien oder Prozesse, um meine Performance zu verbessern und Kosten weiter zu reduzieren?
- Entsprechen wir staatlichen Vorschriften?
- Sind wir für Risiken und Zwischenfälle vorbereitet?
- Habe ich einen Alternativplan?



▲ Fumio Nakajima (l.) und Günter Zorn von z-anshin: „Die Analyse sollte und kann sich jeder leisten.“

Wie kann man das ausgleichen?

Zorn: Man kann natürlich Lager mit Ersatzteilen im ganzen Land einrichten, so dass ein Servicetechniker sich dort im Notfall bedienen kann. Man kann sich aber auch leicht vorstellen, dass man bei etwa 20 Lagerorten schnell auf enorme Summen für Ersatzteile und Lagerkosten kommt.

Gibt es Alternativen?

Zorn: Die Alternative ist, und hier wird es etwas anspruchsvoller, gutes Bestandsmanagement. Das heißt zunächst: Wissen, welche Teile wie oft kaputt gehen. Einige werden andauernd benötigt – die habe ich beispielsweise in meinem Service-Wagen parat. Andere weniger oft – die habe ich in Lagern nahe dem Kunden oder in meiner Japan-Zentrale vorrätig. Und wieder andere gehen so gut wie nie zu Bruch – die beziehe ich im Zweifelsfall per Express aus der Fabrik.

Es gibt verschiedene Wege, dies zu messen. Doch das ist nicht leicht und es gilt zunächst, die Widerstände im eigenen Unternehmen zu überwinden.

Was für Widerstände sind das?

Zorn: Gegenwind kommt in der Regel aus drei Richtungen. Da sind die Service-

techniker: Sie sind immer besorgt, ihren Kunden sagen zu müssen „Tut mir Leid, dieses Teil haben wir nicht auf Lager.“ Sie wollen also jedes Teil jederzeit zu hundert Prozent vorrätig haben. Gleiches gilt für die Mitarbeiter im Vertrieb, die – verständlicherweise – Beschwerden durch den Kunden vermeiden wollen. Und dann gibt es den Kunden selbst. Wenn er ein Produkt kauft, betrifft eine seiner ersten Fragen generell den Service. Dabei sind die Kunden noch am unproblematischsten. So lange man sie nicht enttäuscht, melden sie sich nicht. Servicetechniker und Vertrieb hingegen antizipieren möglichen Ärger, oft aus guten Gründen, und können daher ungewollt Optimierungsprozesse erschweren.

Was sind die häufigsten Fehler, die Ihnen in Unternehmen begegnen?

Zorn: In vielen Unternehmen werden ehemalige Service-Manager als Manager für Ersatzteillostlogistik eingesetzt, denen – obwohl vielleicht hervorragend als Service Manager – oft das handwerkliche Rüstzeug und die Erfahrung für diese anspruchsvolle Aufgabe fehlen.

Typischerweise kommt so etwas bei kleinen und mittleren Unternehmen vor – durchaus aber auch bei größeren.

“ Es gibt technische Probleme, es gibt Prozess-bezogene Probleme und es gibt menschliche Probleme. Und sie alle müssen gemeinsam gelöst werden. “

Ein anderes Problem ist, dass Ersatzteile bei Kunden liegen bleiben. Fährt ein Techniker zum Kunden, werden vorab oft mehrere Teile geschickt, da er nicht weiß, welches genau benötigt wird. Im Glücksfall werden die übrigen danach umgehend zurückgeschickt. In vielen Fällen liegen Sie aber einfach weiter beim Kunden herum – nicht etwa, weil der sich bereichern will, sondern weil er sich einfach nicht darum kümmert.

Häufig fehlt es auch einfach an der Technik, Bestand und dessen Bewegungen zu erfassen und zu überwachen. Anstatt integrierter ERP-Systeme wie SAP, gibt es Insel- oder sogar Papierlösungen. Kontrolliert wird einmal im Jahr bei der Inventur. Aus unserer Sicht zu wenig, wir empfehlen einmal pro Tag – natürlich nicht den gesamten Bestand, aber zumindest eine rollierende Prüfung. Insbesondere in japanischen Tochterunternehmen scheinen zudem oft IT-Lösungen vorzukommen, die nicht mit dem Headquarter kompatibel sind und zu Mehraufwand führen. ▶

Wie wichtig ist denn der Austausch mit dem Headquarter?

Zorn: Die Unterstützung des Headquarters ist zum einen bei der Analyse außerordentlich wichtig. Der Kunde, ebenso wie der Zulieferer vor Ort, braucht verlässliche Informationen aus der Zentrale, welche Teile wie oft benötigt werden. Leider mangelt es da oft an transparenter Kommunikation.

Nakajima: Hinzu kommt die Vernetzung mit anderen Standorten: Blickt man nur auf Japan, liegen einige Teile möglicherweise nutzlos herum – denkt man aber global, könnte man sie vielleicht in Taiwan, Korea oder den USA gebrauchen. Nachdem man seine Situation und die Probleme analysiert hat, geht es also darum, die Unterstützung des Headquarters zu sichern. So kann man etwa, wenn man toten Bestand hat, die Zentrale bitten, ihn zurückzukaufen oder in einem anderen Land zu nutzen. Als Filiale im Ausland allein kann man nicht allzu viel erreichen.

Zorn: Zusätzlich kommt es vor, dass in einer Region wie Asien-Pazifik bestimmte Teile an verschiedenen Standorten

gleichzeitig brach liegen. Dabei wäre es gegebenenfalls genug, sie an wenigen zentralen Orten zu haben – von Beijing oder Shanghai etwa nach Tokyo dauert der Flug nur wenige Stunden. Hier gibt es großes Potential für Einsparungen, ohne dem Kunden zu schaden.

Wo fange ich also an, wenn ich in meinen Lagern nach Schätzen suche?

Zorn: Am Anfang steht immer die professionelle und ehrliche Aufnahme und Analyse des Ist-Zustandes – und die sollte und kann sich eigentlich jedes Unternehmen leisten.

Nakajima: Wir sehen Probleme und Verbesserungspotentiale, kommentieren sie und geben Lösungsvorschläge. Danach muss man Schritt für Schritt vorgehen und dabei immer die Balance halten zwischen den Ressourcen, die man aufwenden, und dem Service-Level, den man erreichen will. Diese Balance ist allerdings eine Frage der Top-Management-Strategie, und natürlich ist eine kontinuierliche Prüfung vonnöten.

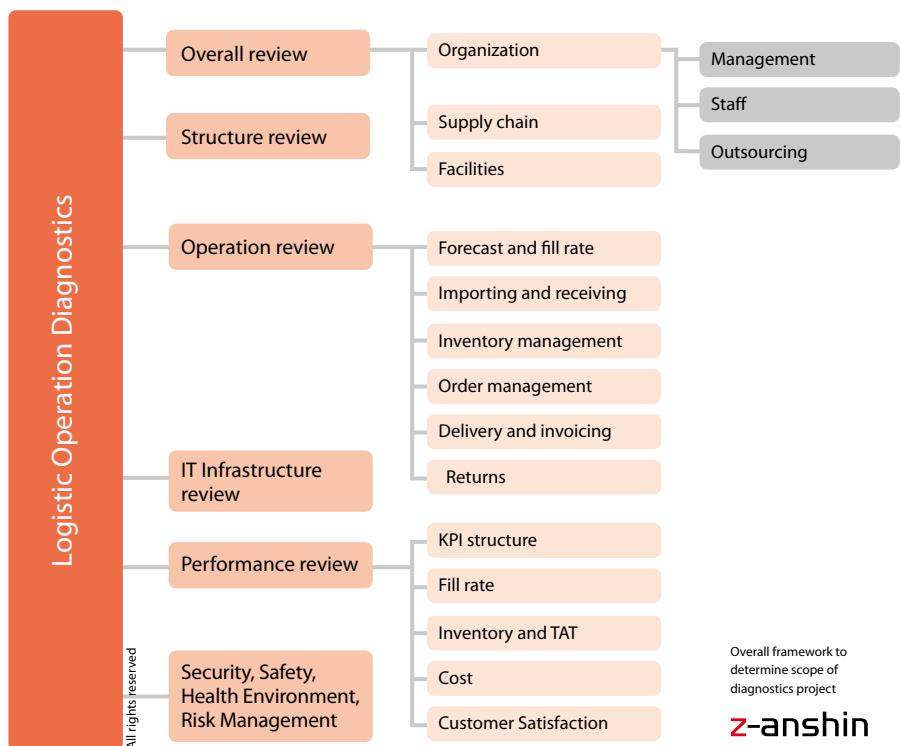
Zorn: Deswegen raten wir nachdrücklich zur Einführung von Key Perfor-

mance Indikatoren (KPI). Nur so kann festgestellt werden, ob eine Verbesserung erreicht wurde. Dabei gilt: KPI ändern sich von Zeit zu Zeit und auch diese Änderung kann nur durch das Top-Management geschehen. Man kann nicht den Service-Techniker oder den Lagerhausverwalter verantwortlich machen. Wenn es aber auf der oberen Ebene eine klare Vision gibt, lassen sich schnell Verbesserungen feststellen.

Nakajima: Andersherum gesagt: Die Ersatzteile, die in den Lagern in den Regalen liegen, bedeuten nicht nur bares Geld, sondern sind ein hervorragender Indikator für das Kostenmanagement eines Unternehmens.

Wie ist die Reaktion, wenn Sie Manager mit dieser Problematik konfrontieren?

Zorn: Es gibt drei typische Reaktionen. Erstens: „Bei uns läuft alles perfekt.“ Zweitens: „Ja, stimmt, da gibt es Potential – aber wir haben momentan keine Kapazitäten.“ Drittens: „Ja genau, das sind exakt die Probleme, die wir auch haben.“ Auf der zweiten und dritten kann man aufbauen (lacht). ■



z-anshin K.K.

Seit 2009 unterstützt z-anshin Unternehmen in einer Reihe von Aufgabenfeldern wie Markteintritt, M&A einschließlich PMI, Marketing und Sales Aufgaben wie z.B. Pricing oder auch Optimierung von Unternehmensprozessen. Dazu zählt auch der Schwerpunkt Supply Chain & Logistik Kaizen. z-anshin verfügt über jahrzehntelange Erfahrung im Executive Management von Unternehmen und in der strategischen Unternehmensberatung im japanischen wie auch im globalen Markt.

www.z-anshin.com

Günter Zorn – Representative Director/President

Verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen u.a. in einem führenden globalen Transport- und Logistikunternehmen. Zudem bekleidete er mehrere öffentliche Ämter, u.a. als Präsident der AHK Japan oder Gouverneur des European Business Council. guenter.zorn@z-anshin.com

Fumio Nakajima – Senior Consultant

Verfügt neben jahrelanger Erfahrung u.a. in einem globalen Logistikunternehmen über spezielle und lange Erfahrungen beim Aufbau und Re-Engineering der Supply Chain in Industrien wie Elektronik, Maschinenbau, Retail uvm. f.nakajima@z-anshin.com