

Ersatzteil-Rendezvous

Japanische Kunden wollen sofort und richtig bedient werden. Dazu gehört, dass Servicetechnikern schnell die richtigen Ersatzteile zur Verfügung stehen. Dieser Teil der Serie zeigt, welchen Einfluss Ersatzteillager, deren Bestand und Ersatzteillogistik auf die Kosten einer Service-Operation und die Kundenzufriedenheit haben. Es wird auch gezeigt wie Kosten deutlich gesenkt, die Kundenzufriedenheit gesteigert werden und damit in Sales und Service höhere Umsätze erzielt werden können.

Von Reinhold O. Stapf

In jeder Industrie, in jedem Unternehmen und für jede Maschine werden Ersatzteile von unterschiedlicher Größe und Gewicht benötigt. Will man Lagerhaltung und Logistik dieser Teile verbessern, müssen dementsprechend spezifische Parameter berücksichtigt werden. Die hier beschriebenen Grundlagen bieten eine Basis für Verbesserungen, unternehmensspezifische Faktoren spielen erst abschließend eine Rolle.

Der typische Arbeitsablauf eines Technikers in Japan besteht darin, zunächst zu identifizieren, welche Ersatzteile gebraucht werden, zu prüfen, ob er diese in seinem Wagen hat oder sie in einem von mehreren über das Land verteilten Lagern vorrätig sind, sie zu bestellen und dann immer noch eine Stunde oder mehr zu fahren, um die benötigten Teile in einem Büro oder einer Service Station eines Logistikunternehmens abzuholen. Nicht selten fragen Techniker auch Kollegen, ob diese ihnen Teile leihen können. Oder sie entfernen sie von Maschinen, die auf Lager sind. Die Rückgabe ungenutzter Ersatzteile dauert oft zu lange und führt zu Kosten durch zu hohen Bestand. Dieser Bestand ist „tot“ und wirkt sich somit negativ auf die „time-to-solution“ aus, also die Zeit zwischen dem Eingang eines Kundenanrufs und der Lösung des Problems. Somit geht Kundenzufriedenheit verlo-

ren und es entstehen finanzielle Verluste in Form von Reisekosten, 150 bis 200 Prozent Mehrkosten für Eilsendungen, durch gebundenes Kapital, Verlangen von kostenlosem Service und verlorene Vertriebsaufträge. Da meist Key Performance Indikatoren (KPI) fehlen, bleiben diese Verluste unbekannt. Dies alles vor dem Hintergrund, dass japanische Kunden einen sehr guten Service verlangen.

Dabei ist es durchaus möglich, alle ersatzteilbezogenen Aktivitäten in den Service-Prozess zu integrieren. In einem so optimierten, integrierten Prozess muss ein Techniker nur noch die benötigten Ersatzteile identifizieren und sie beim Call Management ordern. Dieses stellt sicher, dass der Techniker die Teile zur richtigen Zeit am richtigen Ort erhält, so dass die geringstmögliche Reisezeit erreicht wird, oder der Techniker gar überhaupt nicht mehr reisen muss. Zusätzlich kann die Verfügbarkeit von Ersatzteilen in Japan auf etwas über 98 Prozent erhöht werden, um den kritischen japanischen Markt richtig bedienen zu können. Bei richtiger Optimierung geht damit oft eine Reduktion des Lagerbestandswertes einher. Ungenutzte Teile werden außerdem schneller zurückgegeben.

Der Bedarf an Ersatzteilen verhält sich wie der Zerfall radioaktiver Isotope. Genauso wenig wie man weiß, wann

ein einzelnes radioaktives Isotop zerfällt, weiß man, wann ein Teil in einer Maschine kaputt geht. Je höher die Anzahl der Maschinen und die Fehlerquote sind, desto konstanter ist der Fluss der benötigten Ersatzteile aus der Zentrale zu den Maschinen im japanischen Markt. Alles ist also eine Frage der richtigen Berechnung. Das zu verstehen, ist die Grundlage für die Optimierung beim Nachschub von Ersatzteilen.

Bestandsoptimierung

Ersatzteillagerbestand darf nicht mehr sein als nur ein Puffer, um Ersatzteile für den Fall verfügbar zu haben, dass sie plötzlich benötigt werden, bevor die nächste Lieferung aus der Zentrale eintrifft. Heute können Ersatzteile mit Luftfracht als Sammelsendung in drei bis vier Tagen von Europa bis zu einem Hauptlager in Japan geliefert werden.

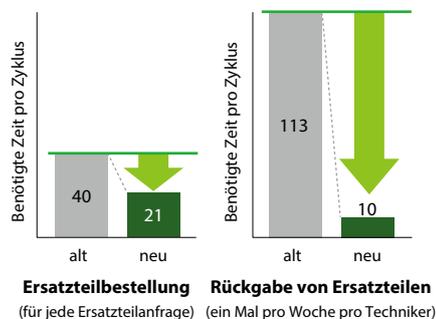
Für die Optimierung sind IT-Systeme wichtig. Weltweit gibt es aber nur eine Handvoll wirklich exzellenter Systeme. Mit ihnen lassen sich globaler und lokaler Bestand bis auf die Verfügbarkeit im Wagen eines Techniker hin optimieren. Die Entscheidung ein solches System zu implementieren, muss im Stammhaus in Deutschland getroffen werden. Zudem benötigen solche Systeme bis ins Detail integrierte Service-Prozesse, um ihr volles Potenzial zu entfalten und um

allen Anforderungen der Techniker und Kunden gerecht zu werden.

Allerdings kann man auch mit weit- aus weniger als einem solchen perfekten System unglaublich viel erreichen. Anfangs reicht es, bereits vorhandene Systeme und Daten zu verwenden, egal welche das sind. Und selbst ohne vorhandene Daten kann man die Optimierung des Bestandes starten. Vorausgesetzt, ausreichende Erfahrung ist vorhanden.

Die ersten Parameter, die es zu beachten gilt, sind die Versandfrequenz und Geschwindigkeit vom Stammhaus aus. Dann folgt die Zahl der im Feld installierten Maschinen. Schließlich muss der Verbrauch von Ersatzteilen pro Zeiteinheit berücksichtigt werden. Hier werden manchmal Begriffe wie „fast movers“, „middle movers“ oder „slow movers“ benutzt. Die Definition variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Eine solche Klassifizierung kann als erster Schritt gemacht werden, muss aber danach unbedingt verfeinert werden, bis Maschinen und ersatzteilspezifische Daten genutzt werden und der Lagerbestand den niedrigsten Wert erreicht, der möglich ist, gleichzeitig aber die notwendige Verfügbarkeit sichert. Eine hohe Verfügbarkeit garantiert, dass die „time-to-solution“ nicht durch fehlende Ersatzteile in die Länge gezogen wird. So steigt die Kundenzufriedenheit und die

Beispiel einer Prozessoptimierung für die Bestellung und Rückgabe von Ersatzteilen.



▲ I.: Die für die Bestellung eines Ersatzteils benötigte Arbeitslast konnte pro Ersatzteilbestellung um 50 Prozent reduziert werden. r.: Der Arbeitsaufwand für die Rückgabe ungenutzter Ersatzteile konnte um 90 Prozent reduziert werden.

signifikanten Mehrkosten für dringende Eilsendungen gehen gegen Null.

Rendezvous-Punkte

Die Verteilung von Lagern in einem Land erfüllt alleine den Zweck, Lieferzeiten und -frequenzen der Ersatzteile mit Blick auf die Fahrstrecke eines Technikers so zu organisieren, dass er mit den benötigten Teilen beliefert werden kann um damit seinen Kunden in der abgesprochenen Zeit bedienen zu können.

Dementsprechend müssen die bestmöglichen Orte für Lager ausgesucht und „Rendezvous-Punkte“ (RP) identifiziert werden. RP sind Orte, an denen Techniker und Ersatzteile „aufeinandertreffen“. Der ideale RP liegt direkt beim Kunden selbst. Ist das nicht möglich, müssen andere Punkte identifiziert werden, entsprechend der Wahrscheinlichkeit, mit der Teile in einem Servicegebiet benötigt werden und entlang der Wege, die ein Techniker typischerweise fährt. Die Bestände von Ersatzteilen in diesen Gebieten müssen dem oben beschriebenen Prinzip der Bestandsoptimierung entsprechend angepasst werden. Dadurch wird eine Erhöhung des Landes-Lagerbestands durch zusätzliche Lagerstandorte vermieden.

Outsourcing

Eine Alternative zu eigenen Ersatzteil-lagern ist Outsourcing. Entsprechende Unternehmen sind Experten im Umgang mit lagerhaltungsbezogenen Dienstleistungen, haben viele Lagerhäuser über das ganze Land verteilt und bieten qualitativ hochwertige Daten zur Optimierung der Bestände. Anfängliche und anhaltende Lagerbestandsoptimierung kann allerdings nicht ausgelagert werden, sondern muss *in-house* geschehen. Fixkosten werden aber durch Outsourcing zu variablen Kosten. Die Lageroptimierung sowie das Identifizieren von RP bleibt davon unabhängig notwendig.

Die ultimative Ersatzteillieferung

In Japan bietet zum Beispiel die Firma Schenker-Seino Co., Ltd. die Möglichkeit, Ersatzteile nachts direkt in den Wagen

der Techniker zu bringen. Gleichzeitig werden bei Lieferung Ersatzteile mitgenommen, die zurück ins Lager gehen sollen. Dies ist die mit Abstand beste Methode, denn die Lieferkosten bleiben unten, weil es keine Eillieferungen sind und ein Techniker verschwendet absolut keine Zeit mit Fahrten, um Ersatzteile zu beschaffen.

Prozessintegration

Ein Prozess ist der Arbeitsfluss in Verbindung mit Informations- und Ersatzteilfluss. Daher ist es essenziell, dass die gesamten Ersatzteillogistik-Prozesse und Prozeduren perfekt in den Service-Prozess integriert werden. Nur wenn das wirklich gut gemacht ist, können alle Vorteile genutzt werden. Zudem ermöglicht dies, KPIs zu identifizieren, um so eine fortwährende Überwachung der Operation zu gewährleisten und die Chancen zu haben, schnell auf veränderte Anforderungen der Kunden und des Marktes zu reagieren.

Wenn all dies erledigt ist, sinken die Kosten und Lagerbestandswerte rapide auf das geringstmögliche Niveau, die Verfügbarkeit steigt auf den definierten Prozentsatz, Lieferungen an Techniker gehen an sorgfältig identifizierte Rendezvous-Punkte oder über Nacht in den Wagen des Technikers, und die Techniker haben viel Zeit gespart, die sie stattdessen für Arbeiten beim Kunden vor Ort verwenden können. Die Kontrolle der „time-to-solution“ hat sich deutlich erhöht – ebenso wie die Kundenzufriedenheit und damit das Potenzial für höhere Absätze.

Was will man mehr? ■



Dr. Reinhold O. Stapf verfügt über 20 Jahre Erfahrung im Servicemanagement und General Management und ist Gründer von *the service institute japan k.k.*, das sich auf operationelle Themen zur Effektivität- und Effizienzverbesserung im Service fokussiert.
E-Mail: stapf@tsj.org

Lesen Sie zu dem Thema zudem den Beitrag „Effizienz im Service: Wo das Geld auf der Straße liegt“, JM 06/2013